Viorelia LUNGU

ETICA PROFESIONALĂ

SUPORT DE CURS

Chişinău – 2011

UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA
Facultatea de Psihologie şi Ştiinţe ale Educaţiei
Catedra Ştiinţe ale Educaţiei

Viorelia LUNGU

ETICA PROFESIONALĂ

SUPORT DE CURS

Aprobat de Consiliul
Facultăţii de Psihologie
şi Ştiinţe ale Educaţiei

Chişinău 2011
CEP USM

CZU 174(075.8)
L 92

Recenzenți: V.Goraș-Postică, dr., conf.univ.
L.Poștan, dr.

Descrierea CIP a Camerei Naționale a Cărții

Lungu, Viorelia

Etica profesională: Suport de curs / Viorelia Lungu; Univ. de Stat din Moldova, Fac. de Psihologie și Științe ale Educației, Catedra Științe ale Educației. – Ch.: CEP USM, 2011. – 192 p.

200 ex.

ISBN 978-9975-71-103-6.

174(075.8)
L 92

ISBN 978-9975-71-103-6

© Viorelia Lungu, 201
© CEP USM, 2011

PRELIMINARII

Cursul de ***Etica profesională*** este destinat, în special, celor care însuşesc o profesie, celor care studiază ştiinţele politice, precum şi analiştilor politici, pentru că abordările din acest curs se referă în mare parte la domeniile care se află la intersecţiile dintre morală şi politici. Cursul este adresat, preponderent, şi în special câtorva categorii profesionale prin expunerea principiilor şi conţinuturilor etice specifice profesiilor respective: pedagogi, politicieni, funcţionari publici, manageri şi oameni de afaceri, jurişti, jurnalişti, medici.

Cursul de ***Etica profesională*** reprezintă o tentativă de a îmbunătăţi pregătirea specialiştilor, din punctul de vedere al eticii, precum şi de a ajutora studenţii în procesul de studiere, în conformitate cu experienţa acumulată la predarea acestui curs.

Fiecare profesie are sau poate avea etica sa particulară. Aceste etici au, însă, multe principii şi norme comune. Un curs de ***Etica profesională*** are menirea să releve asemănările şi diferenţele, să dea posibilitatea să se vadă cum ar trebui să se desfăşoare relaţia client-profesionist în alte domenii de interes public mai larg.

Etica profesională are de a face cu un şir de probleme, atât teoretice, cât şi aplicate, printre care pot fi menţionate: cercetarea problemelor de ordin metodologic, prelucrarea specifică a aspectelor morale ale muncii, prezentarea cerinţelor faţă de modelul etic al profesionistului.

Unul din scopurile eticii îl constituie creşterea nivelului moral al pregătirii profesionale, care constă nu în acumularea unui anumit bagaj de cunoştinţe, ci în orientarea personalităţii studentului spre valori şi virtuţi, spre fapte bune. Pentru ca etica să devină utilă umanităţii, sunt necesare două premise: arta de a dirija pasiunile şi dorinţa de a le orienta spre scopuri nobile.

Etica este deseori în stare să producă unor cititori sentimente contradictorii. Ea poate dezamăgi prin concluzii banale, dar, în acelaşi timp, este în măsură să ne cucerească prin idei înălţătoare. Totul depinde de felul în care concepi etica: o priveşti ca pe o construcţie pur raţională sau o aplici faţă de sine în calitate de criteriu al aprecierii propriului comportament. Modelul de personalitate perfectă, din punct de vedere moral, conţine: cunoştinţe teoretice trainice, cultură politică, orientare ideologică şi, desigur, posibilităţi reale de a se dezvolta în baza acestor calităţi, precum şi de a se realiza în domeniul social, politic, ideologic.

Marile probleme cu care se confruntă omenirea (degradarea mediului, pericolul ecologic global, conflictele dintre naţiuni, degradarea moral-spirituală a oamenilor etc.) necesită o rezolvare urgentă, prin folosirea celor mai eficiente mijloace şi forme de educaţie umană.

Totodată, cursul de ***Etica profesională*** îi va ajuta pe cei care îl studiază, să-şi modifice comportamentul şi atitudinea în vederea unei angajări convenabile. Se cunoaşte că, dacă în perioada de până la 1990 era important să fii un bun specialist, astăzi, când concurenţa pe piaţa muncii este destul de impunătoare, pentru un specialist nu este suficient doar de a fi bine pregătit, dar se cere şi un comportament etic corespunzător.

Prin acest fapt se explică interesul sporit faţă de valori şi faţă de educaţia morală, etică şi spirituală, manifestată în ultimul deceniu al sec. XX şi în prezent. Totodată, din punctul de vedere al moralei şi eticii, astăzi suntem într-o situaţie dificilă. După cum consideră Andre Malraux sau G.Lipovetsky, *secolul XXI va fi moral/etic sau nu va fi deloc*, accentuând astfel faptul că nu putem supravieţui ca civilizaţie decât dacă ne înălţăm piramide cu o bază solidă de valori spirituale care ţin de credinţă, de spiritualitate şi chiar de capacitatea fiecăruia de a porni în călătoria mistica... pe care toţi noi o datorăm vieţii din noi şi din afara noastră.

Dacă prin intermediul unor discipline se formează competenţe profesionale, ***Etica profesională*** este *un curs transdisciplinar*, deoarece trasează problematica sa prin toate domeniile existente. În general, ***Etica profesională*** formează ***competenţa etică***, ceea ce înseamnă capacitatea persoanei de a înţelege un argument etic, prin identificarea argumentelor factuale şi a celor normative, precum şi de a identifica implicaţiile etice ale unei anumite situaţii, de a propune soluţii practice pentru problemele relevante din punct de vedere etic, conforme cu principiile morale în care cred. Astfel, prin acest curs, ne propunem să dezvoltăm/formăm următoarele competenţe specifice:

Competenţa etico-gnoseologică. Vizează orientarea studenţilor spre cunoaşterea, organizarea şi realizarea comportamentului etic în activitatea profesională.

Competenţa etico-gnoseologică include componentele: *Obiectul, funcţiile şi problematica eticii*, precum şi *Morala şi etica profesională*. Prin aceste componente se încearcă a accentua atât problematica, din punct de vedere etic, cu care se confruntă societatea noastră, cât şi necesitatea de a pregăti profesionistul din perspectivă etică, deoarece astăzi suntem în situaţia când un angajator tinde să angajeze un specialist mai puţin pregătit (contribuind la pregătirea specialistului prin practică), dar cu un bun comportament etic (demn de încredere, cinstit etc.). Falimentul unei organizaţii în urma falsificărilor, furturilor etc. presupune şi falimentul etic al personalului. Aceste probleme impun necesitatea formării/dezvoltării unei anumite competenţe, a competenţei deontologice.

Competenţa deontologică **cuprinde un ansamblu de aptitudini, atitudini şi capacităţi de a reprezenta valorile fundamentale, conform unor principii şi reguli, în baza cărora se exercită profesia**.

În acest sens, conţinuturile compartimentelor: *Particularităţile comportamentului etic, Sistemul de autoreglare a comportamentului etic, Categoriile eticii profesionale* vin să ajute studenţii, viitori profesionişti, să-şi formeze/dezvolte *competenţe deontologice.* Axarea pe codul deontologic, în dependenţă de profesie, orientează studentul spre o mai bună pregătire din punct de vedere profesional, obiectiv urmărit prin acest curs – un valoros specialist este cel bine pregătit care are şi un bun comportament etic.

În formarea profesionistului este necesară, de asemenea: *Competenţa de comunicare etică* având următoarele componente: *Comunicarea etică; Etica negocierii; Etica în soluţionarea conflictelor.*

Competenţa de comunicare etică include în sine abilitatea de a exprima şi interpreta gânduri, sentimente şi fapte atât verbal, cât şi în scris, de a interacţiona într-un mod adecvat în cadrul întregii game de contexte sociale şi culturale, la serviciu, acasă sau în timpul liber.

Pe lângă faptul că un bun specialist trebuie să ştie să se prezinte, să convingă că este bine pregătit, el trebuie să-şi poată promova atât produsul său, cât şi pe sine. În funcţie de faptul cum realizează acest lucru, el se va promova atât pe sine, cât şi organizaţia din care face parte. Totodată, se ştie că de la un specialist cu studii superioare se cere o comunicare fluentă, fără cuvinte parazitare, neliterare etc. Altfel, prin ce se va deosebi de un specialist care nu are studii superioare şi un vocabular adecvat? Competenţa de comunicare etică este axată şi pe soluţionarea conflictelor. În acest sens, situaţiile şi modalităţile de soluţionare a conflictului, din punct de vedere etic, sunt expuse în prezentul curs. Competenţa de comunicare etică înseamnă atât acordul dintre profesor şi elev/student în vederea atingerii scopurilor şi desfăşurării activităţilor de studiere, cât şi relaţia dintre şef şi subaltern la nivel de comunicare. În dependenţă de competenţa deontologică şi competenţa de comunicare etică se determină şi nivelul de competenţă de relaţionare.

Competenţa de relaţionare cuprinde toate formele comportamentale care trebuie stăpânite, pentru ca persoana să fie capabilă să participe într-un mod eficient şi constructiv în viaţa socială, să rezolve un conflict. Abilităţile interpersonale sunt necesare pentru interacţiunea efectivă, individuală şi în grupuri, fiind utilizate atât în domenii private, cât şi în domenii publice.

Formarea/dezvoltarea competenţei relaţionale include următoarele componente: *Etica în afaceri; Colectivul de muncă.* Dacă tematica *Colectivul de muncă* îşi găseşte, fără explicaţii, locul în acest curs, atunci compartimentul *Etica afacerii* se consideră necesar doar pentru specialitatea *economie*, în special pentru acei care se vor ocupa cu micul business etc. Astăzi se consideră că orice organizaţie care prestează anumite servicii deja se ocupă de o afacere. Atunci când se vorbeşte despre marketing educaţional, din punct de vedere etic, este necesar ca USM să propună acele servicii care sunt în concordanţă cu cerinţele atât ale pieţei muncii, cât şi ale societăţii. Tot aici trebuie menţionată şi calitatea serviciilor care se prestează. În acest context, de accentul pus pe etica afacerii depinde succesul de lungă sau de scurtă durată al activităţii organizaţiei.

Competenţa de relaţionare depinde în mare măsură de formarea/dezvoltarea *competenţei culturale*, care se axează pe componentele: *Etica şi cultura organizaţională; Cultura exteriorului.*

Competenţa culturală include capacităţi, atitudini şi abilităţi ale specialistului de a promova în cadrul organizaţiei sau a grupului din care face parte atât spiritul de recunoştinţă, de respectare în egală măsură a tuturor evenimentelor etnice, religioase marcate de reprezentanţii diferitelor culturi pe care le încorporează în interiorul său, cât şi modul de a se îmbrăca, vorbi şi comporta în diferite situaţii de viaţă.

O ultimă competenţă pe care se axează *Etica profesională* o constituie competenţa etico-managerială, care are la bază componenta *Etica conducerii.*

Competenţa etico-managerială se evidenţiază prin capacitatea conducătorilor de a-şi îndeplini activităţile specifice, din punct de vedere etic, la standardele adoptate de organizaţie. Managementul educaţional întruneşte caracteristicile de bază ale managementului organizaţiilor. Particularităţile care îl diferenţiază de managementul organizaţiilor economice/industriale ţin de managementul psihologic din care acesta face parte. Aceste particularităţi se referă la următoarele aspecte: dimensiunea moral-axiologică referitoare la finalităţile educaţiei şi deschiderea spre lumea valorilor; mobilizarea resurselor umane ca "gestiune a talentelor şi competenţelor".

Astfel, competenţele pe care se axează *Etica profesională* orientează personalitatea spre o mai bună integrare atât în societate, la locul de muncă, cât şi în familie.

1. COMPETENȚA ETICO-GNOSEOLOGICĂ

1.1. Obiectul, funcțiile și problematica eticii

- **Etica profesională ca știință și disciplină de studiu**
- **Caracteristici ale normelor morale**
- **Principiile fundamentale ale eticii**
- **Funcțiile eticii**

Studiind acest modul, studentul va fi capabil:

- *să definească* conceptul de etică, morală, deontologie;
- *să descrie* etapele de dezvoltare ale eticii;
- *să analizeze* tipurile de norme morale;
- *să estimeze* rolul funcțiilor eticii;
- *să anticipe* problemele legate de comportamentul etic în activitatea profesională;
- *să prevadă* consecințele comportamentului său;
- *să proiecteze* metode de dezvoltare a comportamentului etic pentru viitorii specialiști.

Cuvinte-cheie: **etică, morală, deontologie**

➢ Etica profesională ca știință și disciplină de studiu

Etica profesională este un domeniu independent al științei despre etică și **studiază** bazele moralei profesionale, explică specificul realizării principiilor morale generale în sfera muncii, descoperă funcțiile și specificul subiectelor, principiilor și categoriilor etice. Totodată, etica profesională studiază specificul activității morale a profesionistului și relațiile sale morale în mediul profesional, pune bazele etichetei care constituie reguli de comunicare specifice, maniere de comportare, norme de conduită în societate.

Într-un prim sens, *etica* este considerată știință a comportamentului, moravurilor; studiu teoretic al principiilor care guvernează problemele practice, iar *morala* este totalitatea mijloacelor pe care le folosim pentru a relaționa în societate, ansamblul prescripțiilor concrete adoptate de către agenți individuali sau colectivi.

Într-un al doilea sens, *etica* este ansamblul regulilor de conduită acceptate de către o comunitate anumită, reguli care sunt fundamentate pe distincția dintre bine și rău, iar *morala* este ansamblul principiilor

de dimensiune universal-normativă (adeseori dogmatică), bazate pe distincţia dintre bine şi rău.

În mediul profesional, termenul preferat este cel de *etică*. În limbajul comun, termenul *morală* este în special legat de viaţa privată. Respectăm morala în viaţa privată şi etica în viaţa publică (politică, civică, profesională).

Deontologia reprezintă un ansamblu de reguli comportamentale după care se ghidează o organizaţie, o instituţie, profesie sau o parte a acesteia, instanţa de elaborare şi aplicare a acestor reguli fiind organizaţiile profesionale.

Moralitatea este un ideal în sensul normativ al termenului *ideal*, exprimând ceea ce ar trebui să facem sau ceea ce nu ar trebui să facem dacă am fi raţionali, binevoitori, imparţiali, bine intenţionaţi.

Obiectul eticii

Etica este o ştiinţă filozofică ce studiază morala ca pe una dintre cele mai importante laturi ale existenţei umane şi sociale. În acelaşi timp, etica este şi o disciplină ştiinţifică, deoarece în cadrul său sunt elucidate două grupuri de probleme:

1) probleme teoretice propriu-zise ce se referă la natura şi esenţa moralei;
2) probleme ce ţin de modul în care ar trebui să procedeze omul, după ce principii şi norme să se conducă în viaţă.

Etica elucidează astfel de domenii cum ar fi:

- axiologia etică care se ocupă de problemele binelui şi răului;
- deontologia etică studiază problemele fişei de post;
- fenomenologia etică are în vizorul său morala unei societăţi sub aspect sociologic şi istoric .

Pentru a se constitui, o ştiinţă are nevoie de anumite metode de cercetare care să conducă la rezultate adecvate realităţii pe care o cercetează. Pe parcursul dezvoltării eticii un rol deosebit l-a jucat metoda speculativă, care considera că legile morale existau până la apariţia fiecărei generaţii de oameni, le interpreta ca fiind ceva înnăscut, ca ceva de la început dat, atribuindu-le adeseori o origine supranaturală.

Filozoful D.Gusti considera că prin analiza faptelor obţii experienţa de a afla în ce constă morala, te poţi ridica până la formularea legilor

cauzale ale moralității. În etică trebuie să porneşti de la realitatea morală aşa cum se prezintă ea, deoarece faptele morale alcătuiesc realitatea morală. Ca urmare, prin explicări, se ajunge la cunoaşterea ideii de realitate. Ideea, la rândul său, este dinamică, tinde să se desfăşoare, să se realizeze, tinde spre perfecțiune. Aplicând această metodă, descoperim idealul etic.

➢ **Caracteristici ale normelor morale**

A avea un comportament etic înseamnă a săvârşi mereu fapte morale. Normele morale arată ce trebuie să facă sau să nu facă, cum trebuie să fie sau să nu fie subiectul conştient pentru ca rezultatele comportamentului manifestat să fie apreciate ca bune sau ca rele.

Normele de conduită au existat în toate timpurile (date, obiceiuri, legi); acestea s-au transmis, prin educație, din generație în generație.

Norma morală reprezintă un instrument de constrângere morală, de protejare: un model prescriptiv acceptat şi recunoscut de membrii societății; un standard, etalon de comportament social.

Normele, în general, se elaborează prin două modalități:

- neorganizat (neinstituționalizat): spontan, difuz (cutume, obiceiuri, tradiții);
- organizat (instituționalizat): de către organizații, instituții, agenții specializate.

Normele având ca scop reglementarea normativă şi integrarea socială:

- creează un sistem de drepturi şi obligații, interdicții în diferite contexte sociale;
- asigură cadrul normativ pentru ordinea juridică şi cea socială;
- permit rezolvarea şi evitarea conflictelor;
- indică ceea ce ar trebui să fie într-o societate (nu ceea ce este);
- nu stabilesc puncte, reguli normative, ci constituie o „zonă" în cadrul căreia sunt permise şi limite de variație.

Normele morale se pot clasifica astfel:

1. *Norme generale (universale):* sunt prezente în toate tipurile de comunități umane, au durabilitate în timp şi influențează toate activitățile umane (cinstea, demnitatea, sinceritatea, loialitatea, generozitatea).

2. *Norme particulare:* au atribuție la unele comunități umane determinate, vizând activități umane particulare [normele vieții de familie, cele specifice anumitor activități profesionale (medici, avocați, profesori, sportivi, economişti etc.)].

3. *Norme speciale:* se manifestă în cadrul unor grupuri restrânse şi uneori cu ocazii speciale (norme de protocol, codul manierelor elegante, reguli de etichetă în afaceri etc.).

Normele pot fi formulate:

- ca *imperativ categoric* indică ce trebuie să facă oricine, oricând şi oriunde într-o anumită situaţie (arată ce este obligatoriu să facem sau să ne abţinem să facem).

- ca *imperativ ipotetic:* arată ce este dezirabil (ce ar trebui) să facem sau să ne abţinem să facem în anumite situaţii.

O normă poate să conţină interdicţii (de exemplu: *Să nu omori decât în legitimă apărare!);* permisii *(Poţi să nu te supui ordinelor, dacă ele încalcă drepturile omului)* sau obligaţii *(Tine-ţi promisiunile!).*

Normele morale sunt norme sociale ce reglează comportamentul omului în societate, relaţiile omului cu semenii săi şi cu sine. Respectarea lor este asigurată de forţa opiniei publice, de convingerile interioare ale personalităţii cu privire la bine şi rău, echitate şi inechitate, virtute şi viciu etc.

Prin *principii morale* înţelegem un temei al sistemului normativ şi, totodată, o modalitate de coordonare a normelor morale.

➢ **Principiile fundamentale ale eticii**

În etică se disting principii fundamentale şi principii particulare. Se disting trei principii fundamentale:

1) *principiul renunţării* este propriu mai multor tipuri istorice de morală: budistă, creştină, stoică. Acest principiu vizează renunţarea la ordinea reală şi la cea normativ-valorică a colectivităţii;

2) *principiul individualismului* este un principiu al raţiunii de afirmare a individului împotriva celorlalţi şi împotriva colectivităţii;

3) *principiul colectivismului* este principiul oricărei morale şi moralităţi, deoarece omul este o fiinţă socială, el trăieşte în colectiv şi în diverse forme de colectivitate şi de comunitate umană. Coerenţa şi stabilitatea într-o colectivitate nu sunt posibile fără respectarea de către toţi a unui minim de cerinţe morale ale vieţii în comun şi fără funcţionarea opiniei de grup, care asigură integrarea indivizilor în viaţa colectivă şi corectarea comportamentelor inadecvate.

Principiile morale reprezintă unele forme de exprimare a cerinţelor morale care dezvăluie în linii generale conţinutul moralităţii existente într-o societate sau alta. Ele exprimă cerinţele fundamentale ce ţin de

esenţa morală a omului, de caracterul corelaţiei dintre oameni şi care determină direcţiile magistrale ale activităţii oamenilor, ele devenind astfel o bază a normelor concrete de conduită.

➢ **Funcţiile eticii:**

Etica are mai multe funcţii:

1. Cognitivă (de cunoaştere) - este funcţia principală, deoarece celelalte funcţii nu pot fi realizate adescent decât cu condiţia realizării ei. Această funcţie se poate realiza pe 3 trepte succesive:

- *Descriptivă* - sistematizarea datelor vieţii morale în funcţie de anumite tipologii sau tipuri de atitudini morale, relaţii morale sau virtuţi morale.
- *Analitico-sintetică* - presupune o analiză a conexiunilor interne şi externe ale diferitelor fenomene morale, pleacă de la o analiză globală şi descoperă toate componentele morale specifice.
- *Explicativă* - factorii care explică geneza, structura, tipurile, progresul moral şi perspectivele acestui progres.

2. Normativă sau Axiologică (valorile) - este funcţia care include un şir de modalităţi de realizare a acestei funcţii, cum ar fi.

- Neutralitatea sau obiectivismul ştiinţific, având pretenţia că descrie şi explică faptele pure fară să ecranizeze puritatea cu posibile aprecieri ale ei.
- Estetismul amoral care reprezintă o variantă mai subtilă a neutralităţii.
- Pluralismul moral, prezent în doctrinele eticii care selectează doar valori morale pozitive, doar formele binelui, ignorând variantele răului.
- Dogmatismul etic este orientarea dogmatică ce reprezintă sfera valorilor, a faptelor ce stârnesc dorinţa, ţine de necesitate, deci ţine de noţiunea *trebuie pentru că trebuie*.

3. Persuasivă (de convingere) - această funcţie se realizează în discursul etic, prin realizarea primelor două funcţii.

4. Funcţia educativă (este dezvăluită de Platon şi Aristotel). Ea antrenează direct respectul şi practicarea lui, cunoaşterea binelui având un efect nemijlocit educativ. Potrivit lui Aristotel moralitatea indivizilor are două surse:

- cunoaşterea binelui;
- experienţa repetată şi fixată in obişnuinţă.

Ca rezultat, posibilităţile formative ale eticii sunt reale, fiind în acelaşi timp limitate, deoarece sunt condiţionate de un şir de factori:

- Etica doar explică, orientează, dezvoltă un fond prealabil de moralitate.
- Omul, fiind educat de familie, mass-media, şcoală, societate (grup), este orientat convergent şi, în acest sistem global, etica constituie doar o componentă funcţională.
- Există unele modele reale de comportament întruchipate în caractere care sunt o confirmare a moralităţii colective reale, modele de comportament ce reprezintă o ilustrare a unei moralităţi superioare posibile şi necesare unei colectivităţi.
- Posibilităţile formative sunt condiţionate de însăşi natura demersului etic.

Considerând educaţia nu doar un mijloc de formare a cunoştinţelor, ci şi modalitatea de a pregăti omul de mâine, specialiştii au încercat să explice funcţiile educaţiei:

1. ***Funcţia de selectare şi transmitere*** a valorilor de la societate la individ.
2. ***Funcţia de dezvoltare*** a potenţialului biopsihic al omului.
3. ***Funcţia de pregătire*** a omului pentru mediul social.
4. ***Funcţia cognitivă (cunoaştere).***
5. ***Funcţia axiologică,*** de valorificare a totalităţii factorilor educativi (grădiniţa, şcoala, familia) şi acţiunea diferiţilor agenţi care acţionează prin intermediul acestor factori (corpul didactic, părinţi, grupul, colectivul de elevi).

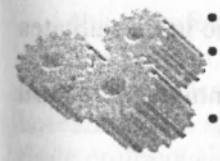
Activităţi:

IMPLICĂ-TE!

- Enumără problemele legate de comportamentul lipsit de etică.
- Aminteşte-ţi când, unde şi cine au fost acei care te-au îndemnat să accepţi un comportament etic.
- Descrie etapele de dezvoltare a eticii

INFORMEAZĂ-TE ŞI PROCESEAZĂ INFORMAŢIA!

- Formulează 5 întrebări la subiectul: care sunt funcţiile eticii?

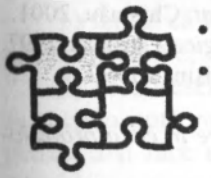


- Determină obiectul de studiu al *Eticii profesionale*.
- Stabileşte interdependenţa dintre etica profesională, deontologie şi moralitate.
- Reprezintă pe axa cronologică care ar fi, în opinia ta, ordinea apariţiei lor în societatea umană?

1 — 2 — 3 →

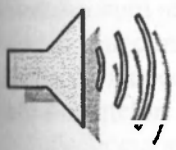
Etica profesională. Deontologia. Moralitatea

COMUNICĂ, DECIDE!



- Care sunt valenţele formative ale funcţiilor eticii?
- *Analizează* principiile fundamentale ale eticii şi determină principiul care consideri că influenţează societatea de azi.

EXPRIMĂ-ŢI ATITUDINEA!

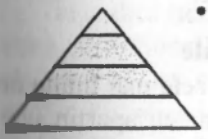


- Exprimă-ţi părerea referitor la necesitatea comportamentului etic la locul de muncă/societate.
- Analizează posibilitatea dispariţiei societăţii în viitor, ca o consecinţă a lipsei comportamentului etic. Ce acţiuni ai putea întreprinde ca să împiedici acest proces?
- Completează următorul tabel:

Comportamentul meu ieri:	*Comportamentul meu azi:*	*Comportamentul meu mâine:*
1.	1.	1.
2.	2.	2.

- Analizează tabelul, identifică asemănări şi deosebiri. Ce concluzii poţi face?

ACŢIONEAZĂ!



- Imaginează-te în funcţia de rector al unei universităţi. Elaborează un plan de activitate, prin care vei urmări scopul de a dezvolta conştiinţa şi conduita etică a studenţilor.
- Propune câteva norme de conduită etica profesională pentru studenţi - viitoarele resurse umane.

- *Anticipă* problemele legate de comportamentul etic în specialitatea în care vei activa.
- *Proiectează* metode de dezvoltare a comportamentului etic pentru viitorii specialişti.

Bibliografie recomandată:

1. Cozma Carmen, *Elemente de etică şi deontologie*, Iaşi, 1997.
2. Leonardescu C., *Etica şi conduita civică*, Bucureşti, 1999.
3. Mareş Nicolae, *ABC-ul comportării civilizate*, Chişinău, 1992.
4. Mândâcanu V., *Etica şi arta comportamentului civilizat*, Chişinău, 2001.
5. Mândâcanu V., *Bazele tehnologiei şi măiestriei pedagogice*, Chişinău, 1997.
6. Mândâcanu, V., *Cuvântul potrivit la locul potrivit*, Chişinău 1997.
7. Mândâcanu V., *Etica pedagogică*, Chişinău, 2000.
8. Miroiu Mihaela, Blebea Nicolae Gabriela, *Introducere în etica profesională*, Iaşi, Editura Trei, 2001.

1.2. Morala şi etica profesională

- **Problematica şi specificul eticii profesionale**
- **Etica datoriei şi conştiinţa**
- **Componentele conţinutului educaţiei morale**
- **Dezideratele educaţiei morale**
- **Metode şi procedee de educaţie morală**

La sfârşitul cursului studenţii vor fi capabili:

- *să identifice* problematica şi specificul eticii profesionale;
- *să compare* relaţia dintre etica datoriei şi conştiinţă;
- *să evidenţieze* valenţele formative ale dezideratelor morale;
- *să anticipe* schimbările legate de etica profesiei sale;
- *să planifice* acţiuni de implementare a metodelor de educaţie morală;
- *să direcţioneze comportamentul* obişnuit în dependenţă de cerinţele profesiei sale.

Cuvinte-cheie: **etică profesională, conştiinţă, datorie.**

➢ Problematica şi specificul eticii profesionale

Noţiunea de etică profesională este utilizată de cele mai multe ori pentru desemnarea unui cod moral al unor oameni ce aparţin unei profesii anumite. Spre exemplu „Jurământul lui Hipocrat"; „Codul onoarei judecătorului"; „Codul etic al notarului" etc.

Etica profesională este determinată de particularităţile specifice ale unor profesii, de interesele corporative, de cultura profesională etc. Oamenii ce îndeplinesc funcţii profesionale similare sau identice îşi elaborează tradiţii specifice şi se asociază în baza unor principii de solidaritate profesională în stare să păstreze reputaţia grupului profesional dat.

Etica profesională este compusă din diverse norme de conduită şi de anumite coduri deontologice. Termenul de „normă" are ca sinonime „model", „standard", „regulă", „lege". Norma de reglementare se caracterizează prin:

1) faptul că este emisă de cineva, îşi are sursa în voinţa unei autorităţi normative;

2) se adresează unor agenţi numiţi subiecţii normei; pentru a-şi face cunoscută voinţa de către subiect, autoritatea promulgă norme, iar pentru a-şi face efectivă voinţa, autoritatea adaugă o sancţiune sau o ameninţare cu pedeapsa.

Problemele cele mai importante ale moralei se centrează în jurul modului cum se dezvoltă în viaţă standardele interiorizate cu privire la bine şi rău, cum se dezvoltă judecata morală, cum se formează deprinderile de autocontrol, necesar în satisfacerea standardelor interiorizate (ale dorinţelor, intereselor, năzuinţelor etc.)

Judecata morală presupune evaluarea (cel mai des autoevaluarea) unor comportamente şi situaţii prin raportarea lor la cerinţele morale impuse de ambianţa social-istorică a individului. Ea se formează prin învăţarea socială şi însuşirea critică a modelelor de conduită promovate de societate. Dezvoltarea morală este un proces activ de organizare a experienţei în structuri cu semnificaţie crescândă, prin care valorile morale sunt văzute dintr-o perspectivă nouă.

Norma se poate impune în societate ca obicei care poate să influenţeze conduita oamenilor, exercitând o adevărată presiune normativă prin măsurile luate de o colectivitate faţă de membrii care nu se conformează obiceiurilor.

În cadrul fiecărei profesii există probleme specifice de morală, dar etica profesională are importanţă, în primul rând, pentru profesiile, obiectul cărora este omul. Astfel distingem etica pedagogului, etica medicului, etica judecătorului etc.

Etica pedagogică îl obligă pe pedagog să respecte personalitatea elevului şi să manifeste faţă de acesta o exigenţă respectivă; să menţină

propria reputație și reputația colegilor săi; să se îngrijească de credibilitatea morală a societății față de învățător.

Etica psihologului este determinată de specificul profesiei de psiholog, care se referă la confidența informației avută de la client, cât și faptul ca să nu-l facă dependent de serviciile psihologului, ci să-l orienteze spre identificarea soluțiilor de sine stătător.

Etica istoricului îl obligă pe istoric să scrie doar adevărul despre cele identificate, să prezinte informația corect și nu în dependență de circumstanțe sau la comanda guvernării statale.

Etica tehnologiilor informaționale indică asupra faptului că inginerii, savanții și tehnicienii prin rezultatele activității sale determină calitatea și condițiile vieții oamenilor în societatea informațională. Totodată, tehnicienii sunt obligați de a nu perturba activitatea altor utilizatori ai rețelei informaționale cât și de a prevedea consecințele sociale ale programelor/sistemelor elaborate.

Etica asistentului social cere să fie acordate servicii sociale la nevoile solicitanților și intervenția asupra tuturor aspectelor problemei de rezolvat, cu responsabilitate, în beneficiul persoanelor deservite.

Etica medicală cere să fie întreprins totul pentru a ocroti și salva viața pacientului indiferent de dificultăți; să fie păstrat principiul confidențialității a tot ceea ce pacientul îi spune medicului în cabinetul de consultații; în nici un caz medicul nu trebuie să contribuie la moartea pacientului etc.

Etica ofițerului îl obligă să slujească necondiționat Patria, să dea dovadă de perseverență și curaj, să aibă grijă de subalternii săi, să păstreze cu sfințenie onoarea de ofițer.

Etica juridică este determinată de specificul activității profesionale a juristului, de particularitățile lui morale și de situația socială. Particularitățile activității profesionale a lucrătorilor din domeniul ocrotirii normelor de drept afectează drepturile și interesele oamenilor, astfel acestea cer caracteristici aparte din punct de vedere al influenței lor asupra conținutului moral al acestei activități. Legată de instanțele de drept există problema cardinală – libertatea individuală, independența de „puterea banului", de partide și alte organizații, libertatea de opinie. Totodată, libertatea instanțelor de drept nu poate fi în afara responsabilității, în afara codurilor morale specifice exponenților acestei profesii.

Deci, etica profesională este reprezentată, în primul rând, de coduri deontologice, morale specifice ale exponenților unei profesii anumite.

➢ **Etica datoriei şi conştiinţa**

Datoria este una dintre categoriile fundamentale ale eticii şi desemnează conceperea de către personalitate a necesităţii imperioase a îndeplinirii a ceea ce porunceşte idealul moral, a ceea ce reiese din idealul moral. Datoria omului este de a urma calea virtuţii, de a face bine altor oameni în dependenţă de posibilităţile sale, de a nu permite ca în sine să existe vicii, să se opună răului.

Filozofii au meditat asupra problemei: în ce constă datoria noastră, adică obligaţia ce ni se impune în mod natural de a tinde spre bine. Această obligaţie ne îndeamnă să ne conducem neapărat după principiile justiţiei, egalităţii şi caritătii, adică să nu luăm din binele general decât partea ce ni se cuvine, potrivit meritelor noastre şi în proporţie cu dreptul.

Explicarea naturii şi originii datoriei a constituit una dintre cele mai dificile probleme în istoria eticii. Ca bază şi izvor al datoriei erau considerate poruncile divine (morala religioasă), legea apriorică (imperativul categoric), sau însăşi natura umană, năzuinţa naturală a omului spre plăcere. Semnificaţia esenţială a datoriei morale este considerat caracterul ei imperativ. Aceasta înseamnă că cerinţele cristalizate în noţiunea de datorie sunt promovate şi se percep sub formă de porunci, conţinutul cărora este formulat de societate şi exprimă dispoziţia interioară a personalităţii de a executa prescripţiile indicate. La determinarea specificului categoriei „datorie" este important a îndeplini normele prescrise de ea în mod constructiv, a manifesta un interes profund şi iniţiativă pentru realizarea cât mai efectivă a angajamentelor luate. Un alt semn distinctiv, la fel de important pentru exprimarea particularităţilor categoriei „datorie", constă în faptul că la analiza ei predomină, de regulă, raţiunea, obiectivitatea şi chibzuinţa.

Conştiinţa morală, dimpotrivă, deşi ia parte nemijlocit la acţiunea controlului interior, reprezintă numai o formă moderat exprimată a raţiunii. Specificul conştiinţei este acela de a stimula acordul voinţei cu binele, dar şi cu adevărul, şi chiar să iniţieze căutarea adevărului, înainte de a lua o decizie. Conştiinţa morală se manifestă ca reflexe exclusiv interne, subiective şi, ca şi intuiţia, nu poate fi supusă aprecierii raţionale şi verificării practice din partea opiniei publice. De

aceea nu putem afirma că conştiinţa este unicul instrument de apreciere a faptelor şi valorilor morale. Pentru aceasta este necesară legătura indisolubilă cu *datoria morală.*

Cerinţa morală poate fi conştientizată de individ ca o „datorie severă", dar ea poate fi înaintată sub forma unei recomandări sau poate fi exprimată ca o aşteptare. Legislaţia se bazează pe constrângerea externă, iar sancţiunile morale poartă un caracter ideal, ele se referă la om ca un subiect conştient şi liber. Conştiinţa datoriei morale este cel puţin conceperea inacceptabilităţii a ceva în sine, a situaţiei în care trebuie depăşit ceva în sine şi, în sfârşit, voinţa de a te împotrivi ţie însuţi ceea ce implică o autosupunere.

Este incorectă conceperea datoriei ca o formă a controlului social asupra comportamentului individual, deoarece în datorie este reflectat un anumit mecanism de interacţiune între oameni.

Morala poate fi concepută ca un sistem al unor îndatoriri reciproce, care sunt impuse oamenilor, pe care oamenii le acceptă vis-à-vis de ei, care sunt concepute de ei ca fiind nişte sarcini vitale îndeplinite în situaţii şi împrejurări concrete.

Conştiinţa reprezintă capacitatea omului de a-şi evalua acţiunile, gândurile, dorinţele, conştientizarea şi trăirea neconcordanţei sale cu ceea ce trebuie să fie, cu neîndeplinirea datoriei. La fel cum datoria este autonomă, tot astfel conştiinţa omului este independentă de opinia semenilor.

Dacă conştiinţa verifică corespunderea sau necorespunderea acţiunilor în raport cu datoria, atunci acţiunea înfăptuită conform conştiinţei este o acţiune dictată de simţul datoriei. Adică conştiinţa insistă asupra îndeplinirii datoriei.

➢ **Componentele conţinutului educaţiei morale**

Conţinutul educaţiei morale se concretizează în idealul moral, valorile, normele şi regulile morale. La un loc, toate aceste componente, constituie structura sistemului moral.

1. Idealul moral reprezintă nucleul oricărui sistem moral. Este axa în jurul căruia gravitează toate celelalte elemente ale sistemului moral. El este considerat ca o imagine a perfecţiunii din punct de vedere moral, care cuprinde, sub forma unui model, chintesenţa morală a personalităţii umane. Este o prefigurare a sensului general al comportamentului în funcţie de imperativele sociale. Esenţa idealului moral se manifestă prin **valorile, normele** sau **regulile morale**.

2. Valorile morale reflectă anumite cerinţe şi exigenţe ce se impun comportamentului uman în virtutea idealului moral. Dintre cele mai semnificative valori morale, le putem enumera pe cele de patriotism, atitudine faţă de democraţie, de muncă, libertate, onestitate, cinste, responsabilitate, eroism, cooperare, modestie. Ele au un caracter polar, fiecărei valori corespunzându-i o antivaloare (necinste, egoism, individualism, nesinceritate, indisciplină). Valorile morale nu se referă la o situaţie concretă, ele prescriind anume exigenţe ce acoperă un câmp larg de situaţii şi manifestări comportamentale.

3. Normele, preceptele şi regulile morale sunt considerate ca fiind modele sau prototipuri de comportare morală, elaborate de societate sau de o comunitate mai restrânsă şi aplicabile unei situaţii date. Exprimând exigenţele uneia sau mai multor valori, prin intermediul lor, individul îşi exteriorizează atitudinea sa morală în fapte şi acţiuni concrete. Ele sunt acelea care dau substanţă idealului, generând nemijlocit cerinţe de comportare sub forma unor modele de acţiuni. Ele posedă o forţă normativă, ce se asigură prin intermediul unor mecanisme speciale, cum ar fi presiunea opiniei publice, obiceiurile, tradiţiile, blamul, dezaprobarea.

➢ **Dezideratele educaţiei morale**

Din scopul educaţiei morale putem desprinde doua deziderate principale: *formarea conştiinţei morale* şi *formarea conduitei morale.*

Formarea conştiinţei morale

Lalande (1968) defineşte conştiinţa morală ca fiind acea proprietate a spiritului de a afirma judecăţi normative, spontane şi imediate cu privire la valoarea morală a anumitor acte determinate, când această conştiinţă se aplică actelor viitoare ale agentului, priveşte forma unei „voci" care comandă sau interzice. Când se aplică actelor trecute, se traduce prin sentiment de bucurie (satisfacţie) sau durere (remuşcare).

Formarea conştiinţei morale implică trei componente:

- *cognitivă* – însuşirea normelor şi a valorilor morale;
- *afectivă* – adeziunea la norme, reguli, valori;
- *volitivă sau acţională* – atitudini faţă de norme, reguli, valori morale.

Această instruire urmăreşte să-l iniţieze şi să-l informeze pe student asupra conţinuturilor şi imperativelor moralei sociale, a felului în care el va trebui să se comporte într-o situaţie dată. Ele se prezintă sub forma unor reglementari şi comandamente fundamentale pentru conştiinţa morală a personalităţii.

Rezultatele acestei cunoaşteri se concretizează în formarea reprezentărilor morale.

Reprezentarea morală este o reflectare sub forma intuitivă a multitudinilor de elemente caracteristice unui complex de situaţii şi fapte morale concrete, în care copilul a fost antrenat sau pe care le-a perceput, observat în legătura cu aceeaşi regula morală, imagine care include şi o notă apreciativă ori imperativă.

În consecinţă, obiectivele educaţionale subsumate formării conştiinţei morale sunt:

- *formarea reprezentărilor*, a judecăţilor morale şi însuşirea teoriilor referitoare la normele morale existente şi la evoluţia lor;
- *formarea sentimentelor morale* care reflectă starea de echilibru dintre indivizi şi norma morală. Valoarea factorului afectiv transpare în contextul acţiunii morale: „atunci când nu produce sentimente favorizante aplicării ei, instruirea morală devine simplu verbalism" (C.Moise);
- *formarea convingerilor morale.* Convingerile morale sunt rezultatul interiorizării şi integrării cognitive, afective şi volitive a normelor ce dau conţinut moralei.

Formarea conduitei morale şi a trăsăturilor morale de caracter

Conduita morală reprezintă o manieră de a ne comporta, în bine sau în rău; presupune acţiunea umană şi reglată de conştiinţa morală, care uneşte organic faptele psihice cu cele de comportament. Conduita morală este criteriul principal de apreciere a valorii morale a fiinţei umane. Conştiinţa morală este expresia culturii morale; trecerea culturii morale subiective la manifestări morale concrete constituie trecerea de la conştiinţă la conduită morală (C.Moise).

Obiectivele educaţiei subsumate formării conduitei morale sunt:

1) formarea deprinderilor morale - componente automatizate ale conduitei morale prin exerciţiu;

2) formarea obişnuinţelor morale - acestea sunt deprinderi interiorizate, puternic înrădăcinate, definitorii pentru conduita umană; sunt resimţite ca trebuinţe interne, exersarea obişnuinţelor morale trebuie să fie organizată încât să se desfăşoare totdeauna în concordanţă cu cerinţe precis şi clar formulate;

3) formarea capacităţii de a săvârşi mari acte morale, care depăşesc nivelul deprinderilor şi obişnuinţelor.

➢ **Metode şi procedee de educaţie morală**

Elementul etic al activităţii educaţionale trebuie considerat un tot unitar înglobând conştiinţa, comportamentul şi convingerile morale ale personalităţii. Prin urmare, multitudinea conţinuturilor educaţiei morale, în general, şi a formării convingerilor morale, în particular, poate fi pusă în evidenţă prin raportarea acestora la principiile moralei universale şi naţionale.

Pentru realizarea sarcinilor educaţiei morale, pedagogul apelează la un ansamblu şi procedee care, integrate într-un tot, constituie strategia educaţiei în spiritul moralei. Specificul acestor strategii constă în folosirea conştientă şi sistematică a unor mijloace de acţiune în vederea realizării profilului moral al personalităţii. Obiectivul acestei strategii este construirea conştientă a personalităţii morale a studentului în concordanţă cu imperativele moralei societăţii noastre.

*1. **Explicaţia morală.*** Cu ajutorul ei putem dezvălui conţinutul, sensul şi necesitatea respectării unor valori, norme sau reguli. La vârsta preşcolară, accentul cade pe explicarea modului cum trebuie respectată o cerinţă morală, pentru ca pe parcurs ea să se extindă şi asupra motivaţiei respectării, a necesităţii îndeplinirii ei.

Explicaţia îndeplineşte doua funcţii: **formativă** şi **simulativă**. Prima constă în conştientizarea sensului unei cerinţe morale externe, prin relevarea notelor definitorii, prin sublinierea nuanţelor specifice, ce rezultă dintr-o împrejurare concreta de viaţă. A doua constă în motivarea cerinţei, în declanşarea de trăiri afective, datorită forţei argumentative şi persuasive a limbajului. Se cere ca explicaţia să pornească de la perceperea şi observarea unor fapte morale, de la intuirea unor materiale didactice, de la antrenarea persoanei în situaţii reale.

*2. **Convorbirea morală.*** Este un dialog sau o discuţie între pedagog şi elev/student, prin care se urmăreşte clarificarea cunoştinţelor morale concomitent cu declanşarea de trăiri afective din partea copiilor. Avantajul dialogului constă în aceea că valorifică experienţa de viaţă a copilului. Iniţierea unei convorbiri asupra unui subiect moral este posibil numai când copiii dispun de o experienţă în legătură cu cele discutate. Se disting **convorbiri organizate şi convorbiri ocazionale**.

Convorbirile organizate sunt prevăzute în programa şcolară şi se desfăşoară cu întreaga grupă, urmărindu-se cu precădere precizarea unor reguli privitoare la comportarea copiilor în grădiniţă, şcoală, universitate.

Convorbirile ocazionale se desfăşoară cu grupuri de studenţi sau individual ori de câte ori se iveşte prilejul. Atunci când dialogul are ca punct de plecare anumite abateri sau încălcări morale, eficienţa lor depinde de măsura în care pedagogul reuşeşte să declanşeze trăiri afective negative de ruşine şi regret însoţite de dorinţa de a le corija.

Convorbirea morală îndeplineşte funcţii multiple de informare, de corectare, de consolidare privitoare la conştiinţa şi conduita morală a persoanei.

3. Povestirea morală constă în relatarea şi prezentarea, într-o formă atractivă, a unor întâmplări, fapte reale sau imaginare, cu semnificaţii morale, oferind persoanei prilejul de a desprinde anumite concluzii în legătura cu comportarea sa. Pentru desfăşurarea ei, profesorul apelează la scurte povestiri literare, istorioare, cu învăţăminte privitoare la diverse norme morale. Ea se deosebeşte de celelalte metode prin forma expunerii. Eficienţa ei depinde de modul în care profesorul reuşeşte să-l determine să-şi imagineze întâmplările relatate şi să se transpună în desfăşurarea lor. Folosirea unui limbaj expresiv presărat cu figuri de stil, a unui material adecvat, precum şi a unor procedee retorice sau dramatice, sunt doar câteva variante pe care le solicită această metodă.

4. Exemplul se bazează pe intuirea sau imaginarea unor modele ce întruchipează fapte şi acţiuni morale. Dacă prin celelalte metode urmărim persoanele cum trebuie să se comporte, prin exemple le oferim metode de comportare. La vârsta preşcolară modelul este imitat şi preluat aidoma, fără nici un fel de prelucrare şi filtrare internă. La vârsta şcolară mică încep să apară primele diferenţieri care implică o selecţie a modelelor, criteriile de apreciere şi alegere bazându-se pe aspecte exterioare şi mai puţin pe valoarea morală a comportamentului.

Se disting, în cadrul acestei metode, procedee ca: exemplele directe (personale) şi cele indirecte (sau exemplificări). *Exemple directe* sunt oferite de persoanele din prejma copiilor: părinţi, educator, pedagog, colegi, adulţi. Un loc important îl ocupă exemplul pedagogului, precum şi cel al părinţilor. Ei trebuie să selecţioneze cu grijă aceste exemple, evitând o laudă exagerată care ar putea da naştere la conflicte. *Exemplele indirecte* constau în relatarea sau descrierea cu ajutorul cuvântului a unor fapte, a unor ilustraţii, a unor acţiuni morale întruchipate

de o persoană concretă, exemplificarea poate fi realizată cu ajutorul povestirii, textelor literare, televiziunii, filmelor, bibliografiilor unor oameni de știință și cultură. Persoana intră în contact și cu *exemple negative*. Atenția pedagogilor, cât și a maturilor din preajmă, trebuie orientată în direcția prevenirii influenței negative, comparând cele două categorii de exemple cu scopul sublinierii celor pozitive.

*5. **Exercițiul moral*** constă în executarea sistematică a unor fapte și acțiuni, în condiții relativ identice, cu scopul formării deprinderilor și obișnuințelor de comportare morală, al elaborării și sistematizării trăsăturilor de voință și caracter implicate în atitudinea și conduita morală a persoanei. Această metodă presupune două *momente principale*: formularea cerințelor și exersarea propriu-zisă. Dintre multiplele modele de formulare a cerințelor pentru copii/maturi poate fi *ordinul*. Este o forma de exprimare categorică a unei sarcini ce urmează a fi îndeplinită. *Dispoziția* este o formă de ordin, dar mai atenuată, cu ajutorul căreia formulăm niște obligații ce urmează a fi îndeplinite. *Îndemnul și sugestia* sunt forme indirecte de formulare a cerințelor, cu ajutorul cărora reușim să-i stimulăm pe copii/maturi în declanșarea și desfășurarea unor acțiuni. Mai sunt și alte forme, ca, de exemplu: rugămintea, inițierea de întrebări între elevi/studenți, utilizarea perspectivelor.

Alte metode, cum sunt: aprobarea, dezaprobarea, povața, dezbaterile morale, analiza de caz și decizia în grup pot fi utilizate cu succes în diferite situații.

Activități:

IMPLICĂ-TE!

- Enumeră tipurile de norme morale de care te conduci în viață.
- Evidențiază valențele formative ale deziderateloor morale.

INFORMEAZĂ-TE ȘI PROCESEAZĂ INFORMAȚIA!

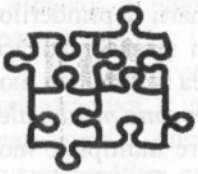
- Formulează 3 întrebări la subiectul *Componentele conținutului moral*.
- Stabilește interdependența dintre etica profesională, deontologie și moralitate.

- Analizează dezideratele morale după metoda:

Ştiu	Vreau să ştiu	Am învăţat

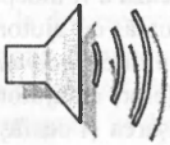
- Identifică modalităţile de realizare a acestora în cadrul universităţii şi în viaţa de zi cu zi.

COMUNICĂ, DECIDE!



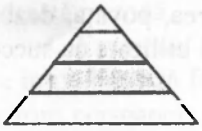
- Care sunt diferenţele dintre normele şi valorile morale?
- *Analizează* tipurile de norme morale şi exprimă-ţi părerea referitor la respectarea lor.

EXPRIMA-ŢI ATITUDINEA!



- Formulează idealul moral al societăţii noastre în etapa actuală.
- Are acest ideal tangenţe cu idealul tău? Da/Nu - argumentează.

ACŢIONEAZĂ!



- Imaginează-te în funcţia de rector al unei universităţi. Elaborează un plan de activitate prin care vei urmări scopul de a dezvolta conştiinţa şi conduita morală a studenţilor.

- Propune câteva norme de conduită etică profesională pentru studenţi - viitoarele resurse umane.
- Proiectează metode de dezvoltare a comportamentului etic pentru viitorii specialişti.

Bibliografie recomandată:

1. Bontaş I., *Tratat de Pedagogie*, Bucureşti, 2001.
2. Mândâcanu V., *Bazele tehnologiei şi măiestriei pedagogice*, Chişinău, 1997.
3. Mândâcanu V., *Etica pedagogică*, Chişinău, 2000.
4. Silistraru N., *Valoarea morală a pedagogiei populare moldoveneşti*, Chişinău, 1992.

2. COMPETENȚA DEONTOLOGICĂ

2.1. Particularitățile comportamentului etic

- **Etica în contextul competenței și măiestriei profesionale**
- **Factorii ce favorizează comportamentul etic**
- **Dimensiuni de bază ale personalității și caracteristici specifice ce influențează comportamentul etic**
- **Consecințele unui comportament contrar eticii**

La sfârșitul cursului studenții vor fi capabili:

- *să identifice* factorii ce favorizează comportamentul etic;
- *să determine* competențele profesionale ale specialistului în baza codului deontologic;
- *să compare* consecințele comportamentului neetic;
- *să analizeze* dimensiunile de bază ale personalității și relația lor cu un comportament etic;
- *să caracterizeze* modelul personalității specialistului în dependență de competența profesională și comportament;
- *să analizeze* tipuri de coduri deontologice;
- *să elaboreze* codul deontologic al profesiei sale;
- *să propună* strategii de adaptare la codul deontologic al profesiei sale;
- *să propună* un model de specialist care va avea succes în viitor.

Cuvinte-cheie: **competență, măiestrie profesională, cod deontologic.**

- **Etica în contextul competenței și măiestriei profesionale**

Termenul ***măiestrie*** presupune îndemânare desăvârșită într-o activitate, dibăcie deosebită în executarea unui lucru, iscusință.

Competența este Aptitudine + Capacitate + Abilitate. E o rezultantă a cunoștințelor, aptitudinilor, capacităților, abilităților și trăsăturilor caracterial temperamentale care conduc la performanțe în diferite domenii.

În orice profesie sunt identificați maeștri. ***Măiestria profesională*** se întemeiază pe o profundă înțelegere a psihologiei colectivului, pe priceperea de a aplica adecvat și în spirit creator procedeele de lucru și metodice, pe capacitatea de a analiza rezultatele aplicării lor și de a întrevedea etapele desfășurării procesului de lucru, ca și eficiența acestui

proces, ținând seama de particularitățile de vârstă și cele individuale ale persoanelor cu care lucrează.

În acest sens, profesiilor le sunt necesare ***coduri etice.*** Pentru ca aceste coduri *să dețină o* ***autoritate morală***, trebuie să prezinte consimțământul tacit sau explicit al fiecărui membru. Acest consimțământ este cerut la intrarea într-o profesie și, în lipsa lui, persoana nu este acceptată sau, dacă încalcă principiile-cadru, este exclusă. Există cazuri în care anumiți practicanți ai unei profesii pun un monopol absolut pe regulile și codul acesteia, ajungându-se la ceea ce se poate numi „mafie a prototipului unei profesii". Profesioniștii unui domeniu care își exercită rolul în mod ***responsabil***, cât mai aproape de aceste cerințe, dobândesc un statut recunoscut. Aceasta este proba că ei dau dovadă de ceea ce este considerat drept ***profesionalism.***

Profesionalismul este considerat o ideologie relevantă pentru cei care lucrează în același domeniu. Prin exercitarea rolului de coagulare a cerințelor comune ale unei profesii, se consolidează identitatea și crește stima față de sine a membrilor unui grup profesional.

Problema centrală a relației dintre client și profesionist este cea a alocării responsabilității și autorității. La modul ideal, între cei doi se stabilește un contract. În acest contract, în principiu, alocarea se conduce de următoarele supoziții:

1) clientul are mai multă responsabilitate și autoritate;
2) cei doi contractanți sunt aproximativ egali;
3) responsabilitatea și autoritatea principală revin profesionistului.

Prima supoziție, ***clientul are mai multă responsabilitate și autoritate,*** derivă din ideea că profesionistul este angajat de client și acționează pentru acesta. Prin urmare, profesionistul este partizanul scopurilor clientului său (am angajat un avocat, medic, arhitect, profesor, deci acea persoană nu mai poate să fie neutră și detașată, ci atașată scopurilor mele în calitate de client).

Profesioniștii au obligația „celei de-a treia persoană", care limitează normativ acțiunea clienților. O astfel de abordare se potrivește mai mult profesiilor în care clientul trebuie apărat (de exemplu, avocații), dar și în acest caz profesioniștii trebuie să acționeze în limite legal permise și moral corecte. Profesioniștii nu sunt simpli executanți ai ordinelor clienților, ei au expertiza, au autoritate epistemică, discernământ profesional. Cu anumite excepții (urgențe medicale, de exemplu), un

profesionist îl poate refuza pe client. Pentru ca profesioniştii să fie responsabili, ei trebuie să fie liberi moral (autonomi).

A doua supoziţie este cea a ***egalităţii şi reciprocităţii contractuale.*** Contractul cuprinde obligaţii şi drepturi reciproce, prin urmare, autoritatea şi responsabilitatea sunt egal împărţite (acest model este utilizat în abordările liberale ale libertăţii şi egalităţii de şanse). După aplicarea unui astfel de model, deşi dezirabilă, între părţi există cel mai adesea inegalitate de negociere. Sunt situaţii în care profesioniştii au mai mult acces la clienţi decât clienţii la profesionişti (cazurile de monopol profesional sau chiar şi cazul funcţionarilor publici). Sunt situaţii în care clientul are mai multă putere decât profesionistul. Există uneori presupunerea că între client şi profesionist se instalează relaţii de prietenie şi grijă. Relaţia se bazează pe cooperare, încredere reciprocă, parteneriat. Totuşi, relaţia rămâne asimetrică. Doar una dintre părţi ia grijile celeilalte pe umerii săi (profesionistul). Această grijă este de fapt un serviciu plătit, nu o gratuitate amicală. Cerinţa prieteniei este adesea distorsionantă.

A treia supoziţie este cea a ***responsabilităţii şi autorităţii profesionistului*** în raport cu a clientului. Profesionistul acţionează pentru binele clientului, are autoritatea profesională ca să cunoască binele acestuia. Clientul nu are baze pentru un consimţământ deplin, în consecinţă, poate să fie manipulat din lipsa autodeterminării; clientul nu este suficient de bine informat, nu are experienţă şi nu poate decide în cunoştinţă de cauză (analog relaţiei părinte-copil).

Valorile democratice ar trebui să fie în centrul oricărui cod etic al celor care lucrează pentru public sau pentru clienţi. Nesubordonarea este acceptată ca legitimă în cazul în care conflictul este derivat din motive de încălcare a principiilor de bază ale democraţiei.

Interesul public poate să devină adeseori o simplă lozincă invocată de complezenţa faţă de valorile acceptate. Uneori, profesioniştii accentuează excesiv asupra componentei de obiectivitate şi neutralitate politică. Alteori, pur şi simplu, nu-şi dau seama că politica este o cauză importantă a deciziilor profesionale. În acelaşi context, problema centrală a managerilor din diferite comunităţi este cum să utilizeze puterea pe care o au, astfel încât să satisfacă: cerinţele legale, contribuabilii, clienţii, guvernanţii etc.

➢ **Factorii ce favorizează comportamentul etic**

Comportamentul etic, atât în societate, cât şi în organizaţii, este reglementat de un şir de factori, dintre care menţionăm:

✓ *Legislaţia de stat* care orientează, atât la nivel individual, cât şi organizaţional, spre îndeplinirea unor legi care sunt reglementate de stat. Legislaţia de stat apără drepturile cetăţenilor ţării respective, dar stipulează şi obligaţiile lor, menţionând, totodată, că încălcarea legislaţiei de stat este pedepsită în conformitate cu articolul şi alineatul respectiv din lege.

✓ *Codul deontologic sau codul de etică* poate fi ***definit*** în diferite moduri:

1) un ansamblu de precepte, prescripţii de conduită pentru diverse aspecte ale valorii morale de drept, socioprofesionale;

2) o declaraţie formală care constituie un ghid etic pentru modul în care oamenii dintr-o organizaţie trebuie să acţioneze şi să ia decizii;

3) un ghid al practicilor de afaceri care direcţionează comportamentele umane individuale şi de grup;

4) un document formal care statuează normele şi credinţele, reflectă valorile obiective şi principiile promovate de o firmă, reflectând gradul de cultură al firmei.

Exemple de documente cu rol de reglementare: *Codul lui Hammurabi* (sec. XVIII-XVII), aparţinând Regatului vechi babilonian, reprezentă o culegere de legi; *Codul lui Manuc* (sec. XIII-XVI) din India antică era un ansamblu de legi civile şi religioase; *Decalogul* sau cele 10 porunci din Vechiul testament (sec. XI î.Ch.), relevate lui Moise pe Muntele Sinai; *Jurământul lui Hipocrat* (sec. V-IV) etc.

Majoritatea codurilor etice identifică comportamentele scontate în cadrul relaţiilor sociale, recomandă evitarea acţiunilor improprii şi ilegale în munca desfăşurată şi recomandă relaţii bune cu clienţii. În majoritatea sondajelor de opinie adresate firmelor care au coduri etice scrise, întrebările vizează în special aspecte legate de: diversitatea forţei de muncă, practici ca mituirea şi înşelăciunea, susţineri ale partidelor politice, onestitatea înregistrărilor contabile, relaţiile cu clienţii/ furnizorii, confidenţialitatea informaţiilor.

Un cod etic formulează idealuri, valori şi principii după care este guvernată o organizaţie. Dincolo de aceste elemente, codurile etice abordează aşa probleme, cum ar fi: conflictele de interese, concurenţii, caracterul privat al informaţiilor, oferirea cadourilor etc.

Un cod de etică trebuie să prevadă:

- modul în care membrii unei organizaţii să acţioneze într-o situaţie dată;
- modul în care membrii organizaţiei ar trebui să gândească şi să se comporte;
- probleme cum ar fi: conflicte de interese, concurenţă, caracterul privat al informaţiilor, oferirea cadourilor, oferirea/primirea sponsorizărilor politice;
- concurenţa dintre membrii unei profesiuni;
- conflictele dintre membri;
- relaţiile dintre profesionişti şi clienţi, consumatori, surse de aprovizionare sau beneficiari;
- relaţiile angajaţilor cu superiorii;
- relaţiile dintre practicieni şi specialişti într-o profesiune etc.

Prin ***codurile etice*** se încearcă rezolvarea unor conflicte de interese în mediul intern şi în relaţiile externe ale organizaţiei respective, statuarea unor principii şi cerinţe care să-i facă pe manageri mai sensibili la problemele etice. Ele nu conţin precepte pur teoretice, ci stabilesc semnificaţii practice, utile pentru toţi membrii organizaţiei. Aceasta nu înseamnă că un cod de etică asigură automat un comportament moral sau că poate acoperi toate situaţiile întâlnite în viaţa organizaţională. Limita de acţiune a codurilor etice constă în formularea lor în termeni generali tocmai pentru că, la început, managerii şi subordonaţii lor se află în incapacitatea de a identifica toate problemele etice care pot apărea. Universităţile şi-au creat propriile coduri deontologice.

În acest sens, Vl.Guţu, prof. univ., a elaborat *Codul deontologic universitar - factor al integrităţii academice*, în care a propus pentru profesia de cadru didactic un al treilea model „simbolul autorealizării depline pe plan moral şi profesional".

Principalele ***caracteristici*** ale unui cod de etică sunt:

- să fie riguroase, să prevadă clar idealurile şi/sau obligaţiile;
- nu trebuie folosite în interes propriu; nu vor servi unei profesiuni în defavoarea interesului public;
- trebuie să protejeze interesul public;
- să fie specifice şi oneste;
- trebuie să prevadă şi pedepse, penalizări;
- trebuie să stabilească anumite priorităţi, adică adevăratele valori ale firmei;

- să provină de la o autoritate legitimă;
- să nu contravină altor legi (ex. Constituția);
- să fie posibile din punct de vedere fizic și moral;
- să fie cât mai simple și accesibile.

Problemele creării unor astfel de coduri sunt de tipul: cum ar putea să coexiste bine și armonios într-o anumită instituție sau organizație, indiferent de credințele religioase, de principiile și obișnuințele morale ale fiecăruia dintre noi?

Elaborarea codurilor se face, de obicei, în echipă. Obiectivele organizației sunt stabilite de către conducere. Tot conducerea numește, de regulă, un colectiv de lucru. Acest colectiv pune în comun valorile împărtășite de membri, informații despre coduri similare cu obiective similare.

Normele, credințele sunt în general propuse, discutate și definite de manageri și un colectiv de lucru, iar apoi publicate și distribuite angajaților, ținându-se cont de nevoile și specificul organizației.

Specialiștii în domeniu fac următoarele sugestii legate de ***felul în care poate să fie scris un bun cod de etică*** pentru o anumita profesie:

a) *Obiectivele trebuie formulate în mod clar,* astfel încât să existe siguranța că ele vor fi susținute și de către ceilalți. Echipa de elaborare a codului etic trebuie să se asigure în mod particular de acceptul conducerii;

b) Stabilirea unui *termen realist* pentru dezvoltarea și introducerea codului;

c) Conștientizarea *costurilor de implementare a codului* și previzionarea acestor costuri pe termen scurt și lung;

d) *Codul trebuie să fie deschis spre schimbări* dacă apar situații noi;

e) *Codul trebuie orientat către problemele cu care se confruntă profesia pentru care se realizează codul*;

f) Codul trebuie să ia în considerare în mod corect *legislația* și reglementările aplicate profesiei pentru care se realizează codul;

g) *Echipa trebuie să consulte un jurist* pentru partea de acoperire legală a codului;

h) Referitor la felul în care trebuie promovat codul și influențați angajații și clienții, este recomandat *sfatul experților*;

i) Codul nu trebuie să creeze celorlalţi *aşteptări nerealiste;*

j) Exprimările utilizate în cod trebuie să fie *simple şi clare,* fără expresii sau cuvinte tehnice, de specialitate;

k) Managerul trebuie să-şi asume personal *obiectivitatea şi responsabilitatea codului*;

l) Managerul trebuie să aleagă pe cineva care să *administreze competent şi integru* codul etic.

Modul în care codul etic este transpus în practică rămâne, până la urmă, la latitudinea managerilor şi a subordonaţilor. Codul etic rămâne valabil dacă toţi membrii organizaţiei îl respectă; când managerul nu acordă importanţă acestuia, cu siguranţă nici angajaţii nu vor urma prevederile sale.

De obicei, difuzarea codurilor etice are loc în mai multe moduri:

- mese rotunde de sensibilizare,
- anunţarea codului în preliminariile concursului de angajare,
- anexarea codului la contractul de muncă şi semnarea unei adeziuni.

În privinţa obiectivelor unui cod, există un consens de opinii că prin formalizarea etică se încearcă promovarea virtuţilor şi valorilor profesionale. Pe lângă acest deziderat, S.Mercier a remarcat şi alte ***obiective***:

- încheierea unui contract moral între beneficiari şi organizaţie, respectiv între cei care fac parte din aceeaşi organizaţie;
- protejează organizaţia de comportamente necinstite sau oportuniste;
- promovează o imagine pozitivă a organizaţiei;
- oferă un mijloc de reglementare a adeziunii şi a devotamentului colaboratorilor;
- creează (ca şi cultura organizaţională) sentimentul de unicitate şi apartenenţă pentru membrii grupului;
- indică un angajament de principiu al managerilor;
- relaţii contractuale ce se bazează pe încredere şi responsabilitate;
- ghidează comportamentul în caz de dileme etice.

Avantajele elaborării codurilor de etică:

- formulează experienţa matură a unei profesiuni;
- încearcă să echilibreze interesul colectiv cu cel personal;
- pot oferi un ghid pentru persoanele tinere care intră în profesiune;
- pot constitui bazele unei acţiuni disciplinare împotriva abaterilor;

- poate fi un mijloc de aliniere la normele profesiunii a celor ce se abat de la ele;
- ajută la rezolvarea eficientă a problemelor de discriminare, a dilemelor etice în general;
- este un mijloc de încurajare a practicilor etice în organizaţii;
- creşte loialitatea şi implicarea conducerii şi a salariaţilor;
- are loc îmbunătăţirea selecţiei, formării, promovării personalului etc.;
- sporeşte încrederea şi cooperarea în echipă: iniţiativele personale se îndreaptă către interesul general;
- deciziile adoptate vizează dreptatea, eficienţa şi nediscriminarea etc.

➢ **Dimensiuni de bază ale personalităţii şi caracteristici specifice ce influenţează comportamentul organizaţional**

Oamenii sunt unici şi complecşi. Psihologii au descoperit, însă, că există 5 dimensiuni de bază, dar generale care descriu personalitatea:

*1. **Extraversiunea*** - reprezintă gradul în care cineva este sociabil, cordial, sigur de sine. Extraverţii se simt bine în situaţii sociale, căutând senzaţii şi emoţii pozitive, în timp ce acei care se situează la nivelul de jos pe această dimensiune (introverţii) le evită. În dependenţă de nivelul dimensiunii se determină comportamentul etic al persoanei în organizaţie.

*2. **Stabilitatea emoţională*** - măsura în care o persoană are un nivel corespunzător de control emoţional, echilibrare, încredere în forţele proprii. Cei cu o stabilitate emoţională redusă tind spre şovăială şi deprimare.

*3. **Agreabilitatea*** - măsura în care o persoană este prietenoasă. Persoanele agreabile se caracterizează prin încredere, loialitate, altruism, colaborare, modestie, atenţie faţă de ceilalţi. Iar cei mai puţin agreabili sunt distanţi.

*4. **Conştiinciozitatea*** - gradul în care o persoană este responsabilă şi orientată spre realizări. Oamenii mai conştiincioşi sunt de nădejde, motivaţi pozitiv, competenţi, ordonaţi, autodisciplinaţi, au dezvoltat simţul datoriei, dorinţa de reuşită şi capacitatea de reflecţie. Oamenii mai puţin conştiincioşi nu sunt cea mai bună achiziţie pentru organizaţie.

*5. **Deschiderea la nou*** - măsura în care o persoană gândeşte flexibil şi este receptivă la idei noi. Oamenii mai deschişi tind spre activitate şi inovare, cei mai puţin deschişi, deseori, se opun schimbărilor.

Aceste dimensiuni sunt relativ independente, s-a demonstrat că fiecare din ele are legătură cu performanţa în muncă. De exemplu, pentru manageri şi personalul de vânzări este importantă o extraversiune mare, iar conştiinciozitatea are performanţă pentru toate ocupaţiile. Conştiinciozitatea este un antidot important în cazul comportamentelor contraproductive, cum ar fi furtul, absenteismul şi problemele disciplinare.

Aceste dimensiuni, însă, pot fi orientate spre modificare, adică educaţia etică îşi poate spune cuvântul. Atunci când persoana ştie că are de pierdut, că nu va avea succes atât în plan intern (satisfacţie, încredere în sine etc.), cât şi extern (carieră, prieteni, material etc.), îşi modifică comportamentul printr-un şir de acţiuni:

✓ ***Locul controlului*** - un set de convingeri referitoare la controlul comportamentului realizat în principal de către forţele exterioare sau interioare. La un capăt al axei se află interniştii, care cred că şansa de a-şi controla comportamentul se află în ei înşişi. La celălalt capăt se află externiştii, care cred că forţele externe le determină comportamentul. În contradicţie cu interniştii, externiştii văd lumea ca fiind imprevizibilă, un joc al norocului, în care şansa, soarta şi cei puternici le controlează destinul. Interniştii tind să vadă legături puternice între efortul pe care îl depun în munca lor şi nivelul de performanţă pe care îl ating, în plus, ei percep într-o măsură mai mare decât externiştii faptul că organizaţia nu va lăsa neobservată performanţa înaltă şi o va recompensa. Deoarece interniştii cred că recompensele pe care le vor primi vor fi influenţate de comportamentul lor legat de muncă, ei vor fi mult mai probabil atenţi la informaţia care îi va face capabili să lucreze mai bine şi o vor fructifica. Localizarea controlului influenţează comportamentul etic organizaţional într-o mare varietate de ocupaţii.

Interniştii par mai degrabă să acţioneze mai bine în munci care necesită iniţiativă şi inventivitate, în timp ce externiştii se descurcă mai bine în cazul sarcinilor de rutină. Astfel, vom căuta să angajăm un internist pentru o operaţiune aflată la început şi un externist pentru a ocupa un post existent de mai mult timp, bine stabilit. Externiştii preferă o supraveghere mai directivă, pe când participarea şi autoconducerea par să fie mai potrivite pentru un subordonat internist.

✓ ***Automonitorizarea*** - măsura în care oamenii observă şi reglează aparenţa şi comportamentul lor în cadrul social şi în relaţiile umane.

Există un contrast în materie de automonitorizare, adică cunoaştem persoane care fac ceea ce cred şi spun ceea ce gândesc fără a ține cont de contextul social. Pe de altă parte, există oameni care sunt mult mai atenți la împrejurările sociale, mult mai preocupați să potrivească ceea ce spun şi ceea ce fac cu natura acelor împrejurări, indiferent de ceea ce simțeau sau gândeau în realitate. Ceea ce avem aici este un contrast în materie de automonitorizare. Cei cu automonitorizare înaltă se comportă ca nişte actori, iar cei cu un nivel redus de automonitorizare nu sunt aşa de preocupați de a se supraveghea şi de a se adapta la cei din jur. Anumite roluri, însă, solicită oamenilor să acționeze împotriva curentului, sau să apere ceea ce cred cu adevărat. Astfel, cei cu automonitorizare înaltă tind să fie inovatori slabi şi să reziste dificil la presiunea socială.

✓ ***Stima de sine*** - gradul în care o persoană se autoevaluează pozitiv. Oamenii cu un înalt grad de respect de sine au imagini favorabile despre ei înşişi. Oamenii cu o scăzută stimă de sine au o imagine nefavorabilă despre ei înşişi, sunt nesiguri în corectitudinea propriilor opinii, atitudini şi comportamente. Oamenii cu un respect de sine scăzut sunt mai susceptibili la influențe externe şi sociale decât cei care au o stimă de sine înaltă.

În general, nu există o relație consistentă între stima de sine şi performanță. Totuşi, angajații cu un grad redus de stimă față de sine tind să reacționeze mai rău la feedback-ul negativ - acesta le scade performanța ulterioară. Oamenii cu o stimă de sine redusă nu reacționează favorabil la situații ambigue şi stresante. Fiind foarte sensibili la mediul lor social, ei tind să perceapă un stres mai mare şi să se descurce mai dificil cu el, deci, trebuie evitată plasarea lor în posturi cu roluri concurente.

➢ **Consecințele unui comportament contrar eticii**

În cadrul afacerilor, nu de puține ori, se adoptă un comportament neetic. Cunoaşterea cauzelor comportamentului neetic poate ajuta la prevenirea lui.

Dintre cauzele comportamentului neetic amintim[1]:

1. *Câştigul* (dorința de obținere a profitului maxim) duce la numeroase tentații, mai ales atunci când se anticipează un câştig consistent.

---

[1] Ionescu C., *Cauzele comportamentului neetic* (vezi Bibliografia recomandată, p.5).

2. *Conflictul de roluri* - multe dileme etice care apar în organizaţii sunt în realitate forme ale conflictului de roluri care ajung să fie rezolvate neetic. De exemplu: „rolul birocratic" al angajatului într-o organizaţie intră în contradicţie cu rolul de „membru al unui corp profesional".

3. *Competiţia puternică* pentru obţinerea de resurse deficitare poate stimula un comportament neetic, atât prin stimularea jocului de afaceri, cât şi prin acte ilegale reale în care se constată delicte de comerţ, cum ar fi, de exemplu, fixarea preţurilor şi încălcarea prevederilor de monopol. Şi în cazul în care practic nu există competiţie puternică, există totuşi o mare tentaţie spre adoptarea deciziilor neetice, pentru că tentaţia unor mari câştiguri este foarte mare.

4. *Personalitatea.* Oamenii puternic orientaţi spre valorile economice sunt mai expuşi la un comportament neetic decât ceilalţi. În plus, în abordarea chestiunilor morale de către oameni, există puncte de vedere diferite. În condiţii normale, este raţional să ne aşteptăm ca oamenii ce sunt mai conştienţi de problemele morale să fie tentaţi să evite deciziile neetice, iar cei cu o mare putere personală (machiavelici) vor fi mai dispuşi să ia decizii neetice, folosindu-şi puterea pentru promovarea interesului personal mai degrabă decât pentru binele întregii organizaţii.

5. *Cultura organizaţiei şi a domeniului de activitate.* În acest sens, s-a constatat o mare disponibilitate de încălcare a normelor în diferite domenii. Avem de-a face aici cu aşa-zisele culturi caracterizate de sloganul „Succes cu orice preţ!", ale căror manageri, aflaţi în ierarhiile superioare, par să fie neştiutori în privinţa „lapsusurilor etice" ale subordonaţilor.

Factorii de influenţă a comportamentului neetic, rezultaţi în urma unor studii realizate în marile corporaţii, sunt:

- afirmarea obiectivelor corporaţiei, conform cărora sistemele de evaluare şi climatul organizaţional susţin profitul ca fiind singurul obiectiv al organizaţiei;
- acceptarea de către management a legii, ca fiind unicul standard pentru politicile şi acţiunile corporaţiei;
- promovarea unei politici ambigue a corporaţiei, astfel ca managerii să poată presupune că politica este formulată ca o oglindă falsă care nu reflectă adevărul; managementul inadecvat, când managerii de la baza ierarhiei pot încălca standardele în scopul realizării unor vânzări şi profituri mai mari, în folosul personal;

- eşecul managementului de a înţelege interesele etice ale publicului, rezultat din izolare şi lipsa unei comunicări reale cu interesaţii externi.

Utilizând anumite practici neetice, o organizaţie sau o persoană poate obţine câştiguri, însă doar pe termen scurt. O cultură atât organizaţională, cât şi individuală care promovează comportamentul etic nu va fi doar compatibilă cu valorile culturale predominante, ci, totodată, va da un sens „bun" (corect) afacerilor şi carierei.

Sociologia postulează că în ceea ce fac agenţii economici există o raţiune care trebuie găsită şi care permite explicarea unor comportamente incorecte. Agenţii economici nu fac acte gratuite, nemotivate. Comportamentul uman are, cu adevărat, drept scop, un rezultat. Agenţii economici sunt puternic marcaţi de scopurile lor, de profituri maxime etc. Totul este raportat la scopuri economice, de eficienţă şi eficacitate.

Un succes obţinut prin înşelăciune, de cele mai multe ori are ca rezultat:

- risipă de energie pentru a nu se afla despre aceasta, a nu fi prins, a nu fi şantajat;
- păstrarea atentă a unor documente secrete, găsirea unor ascunzişuri sigure;
- existenţa unor conversaţii telefonice periculoase, înregistrate;
- speranţe că organele fiscale nu vor afla, nu vor sesiza;
- obligarea unor oameni de a le păstra secretele etc.

*Consecinţele unui comportament neetic, **pentru firmă***, pot fi:

- pierderea încrederii partenerilor şi angajaţilor, comunicare redusă, lipsă de implicare, loialitate scăzută;
- pierderea reputaţiei: vestea despre un produs prost se răspândeşte mai repede decât cea despre un produs bun;
- pierderea renumelui, a imaginii firmei, a clienţilor şi colaboratorilor valoroşi;
- pierderea unor sume imense pentru avocaţi, procese, daune, litigii;
- scăderea vânzărilor şi a profiturilor etc.

*Consecinţele unui comportament neetic, **pentru un individ*** (angajat), pot fi:

- pierderea unor promovări, avantaje, premii, aprecieri;
- pierderea locului de muncă, a unor procente din salariu;
- pierderea încrederii, a respectului şi demnităţii;
- retrogradări.

- pierderea aprecierilor din partea şefului, prietenilor, colegilor, familiei etc.

În consecinţă, un comportament contrar eticii dăunează grav şi societăţii, în ansamblu, ducând la apariţia unor flageluri create de viaţa modernă (crimă, abuzuri, discriminări, trafic de droguri, trafic de influenţă, corupţie etc.), la agresiuni împotriva persoanei (suferinţe, boli etc.), la prejudicierea condiţiei umane (mizerie materială şi sufletească) etc. Pentru înlăturarea comportamentelor neetice, companiile ar trebui să dezvolte programe care să cuprindă proiecte de educaţie formală în etică, care să producă un impact pozitiv asupra atitudinilor etice în organizaţii.

Activităţi:

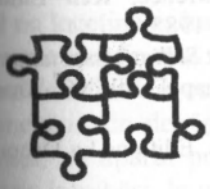
IMPLICĂ-TE!

- Aminteşte-ţi de mai multe profesii în care se observă pronunţat respectarea unui cod de etică profesională.
- Identifică ce calităţi trebuie să posezi tu pentru a respecta codul deontologic al profesiei.

INFORMEAZĂ-TE ŞI PROCESEAZĂ INFORMAŢIA!

- Aplicând metoda brainstorming-ului, defineşte noţiunea de cod deontologic.
- Determină principala caracteristică a codului deontologic.
- Determină raţionamentele necesităţii unui cod de etică profesională.

COMUNICĂ, DECIDE!

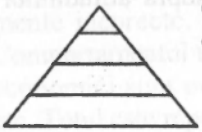


- Analizează, discută cu colegii şi decide ce principii ai pune la baza elaborării unui cod deontologic.
- Formulează 2 întrebări pe baza materialului studiat.

EXPRIMĂ-ȚI ATITUDINEA!

- Ce înseamnă pentru tine *cod deontologic*?
- Argumentează necesitatea respectării codului deontologic al profesiei.
- Scrie un eseu prin care să prezinți cauzele și efectele respectării codului deontologic (scrie un eseu prin care să prezinți cauzele și efectele nerespectării codului deontologic).

ACȚIONEAZĂ



- Elaborează codul deontologic al profesiei tale.
- Elaborează un program de dezvoltare și implementare a codului deontologic în USM și în viitoarea profesie. Stabilește în ce situații te vei încadra pentru a-ți realiza scopurile propuse.
- Elaborează concluzii în urma comparației codului deontologic elaborat de tine cu un cod deontologic elaborat de un coleg. Expune ce puncte sunt asemănătoare și ce puncte sunt diferite. Din ce motiv ar diferenția?

Bibliografie recomandată:

1. Christians C., *Etica mass-media*, Iași, Editura Polirom, 2001.
2. Cozma C., *Elemente de etică și deontologie*, Iași, Ed. Univ. „Al.I. Cuza", 1997.
3. Baldrige L., *Codul manierelor în afaceri*, Business Tech International, București, 1997.
4. Bellu N., Sensul eticului în viața morală, București, Editura Paideia, 1999.
5. Ionescu C., Cauzele comportamentului neetic. www.despresuflet.ro/.../*cauzele-comportamentului-neetic-in-afaceri-t1846.html -/*
6. Gary J., *Comportament organizațional*, București, Editura Economică, 1996.
7. Guțu Vl., *Codul deontologic universitar - factor al integrității academice*, Ziarul „Universitatea", 26 octombrie, 2010, nr.3 (114).
8. Keith Blois, *Ethics in Business*, în Peters Lawrence, Ken Elliot, *Introducting Management*, London, Penguin Books, 1985.
9. Offen Neil, *Commentary on Code of Ethics of Direct Selling Association* / În vol. The Ethical Basis of Economic Freedom, Chapel Hill, NC, American Viewpoint, Inc, 1976.
10. Mercier Samuel, *L'etique dans les entreprises*, Paris, Editions La Decouverte et Syros, 1999.

2.2. Sistemul de autoreglare a comportamentului etic

- **Legităţi şi principii ale comportamentului etic**
- **Analiza sistemului de principii ale eticii profesionale**
- **Tipuri de principii etice**

Studiind acest modul, studentul va fi capabil:

- *să identifice* principiile etice,
- *să proiecteze* comportamente etice în baza principiilor etice;
- *să raporteze* principiile eticii profesionale la cazuri reale din colectiv, şcoală, familie;
- *să estimeze* rolul principiilor etice în procesul de lucru;
- *să propună* căi de înlăturare a obstacolelor pentru îndeplinirea principiilor eticii profesionale;
- *să prevadă* consecinţele comportamentului fară respectarea principiilor eticii;
- *să direcţioneze* comportamentul în baza principiilor etice;
- *să orienteze* comportamentul în dependenţă de codul deontologic al profesiei.

Termeni-cheie: **principiu, categorie etică, devotament, patriotism, solidaritate, umanism, tact, obligaţie, demnitate, autoritate.**

➢ Legităţi şi principii ale comportamentului etic

Literatura ştiinţifico-filozofică din ultimele decenii ale secolului al XX-lea ne-a demonstrat fidel necesitatea acută a reconstruirii (transformării) radicale a gândirii etice, a realizării unui reviriment adecvat şi concret în interpretarea obiectului eticii, a metodologiei ei, mai întâi de toate. Omenirea a păşit în al treilea mileniu, în epoca tehnologiilor globale avansate, dar discuţiile despre aceea cum trebuie să fie etica, în ce limite ale realităţii obiective ar fi logic să se desfăşoare influenţa ei, ce se cuvine să facă filozoful pentru a implementa mai efectiv teoria etică în practică, care este adevărata funcţie a moralei ş.a., nu numai că nu încetinesc, însă iau amploare şi au un caracter tot mai acut. Aceasta are loc din mai multe motive, dar principala cauză constă în apariţia problemelor cu caracter planetar ce ţin de condiţiile supravieţuirii omenirii, de depăşirea crizei antropoecologice planetare. În consecinţă, au apărut probleme etice netradiţionale, ce se rotesc în jurul unor întrebări, la care omenirea aşteaptă un răspuns adecvat. Printre

ele pot fi evidenţiate următoarele: ce-i mai superior - valoarea omului sau a biosferei?; ce-i mai important - valoarea omului sau a mediului înconjurător? (*etica ecologică*); ce-i mai merituos - valoarea speciei umane sau a individului? (*etica medicală*); ce-i mai semnificativ - valoarea planetei sau a omului? (*etica planetară*); ce-i mai prestigios - valoarea omului sau a tehnicii create de el? (*etica tehnico-inginerească şi informaţional-computerizată*) ş.a. Anume răspunsurile la aceste întrebări au devenit esenţiale în dezvoltarea gândirii etice la etapa contemporană a evoluţiei societăţii, iar soluţionarea lor necesită o nouă interpretare, *o nouă metodologie* a acesteia.

Drept moment iniţial pentru selectarea interpretărilor netradiţionale în teoria moralei serveşte reevaluarea principiilor teoretico-metodologice fundamentale, care ar determina dezvoltarea eticii la diverse etape, mai ales în ultimele decenii ale secolului trecut şi începutul secolului al XXI-lea. Referindu-ne la bazele existenţei Homo Sapiens-ului, problemele menţionate şi altele nu se încadrau în limitele analizei conceptuale. Acestea au impus interesul faţă de etica normativă şi, respectiv, de metodologia normativă adecvată. Ultima, spre deosebire de metodologia conceptuală, şi-a pus scopul principal nu de a studia noţiunile, ci de a elabora principiile şi normele morale ce stau la baza determinării şi soluţionării şirului larg de probleme, de care ar fi necesar să se ocupe etica. Etica normativă avea obligaţia, conform părerii adepţilor săi, de a contribui la autoreflecţia personalităţii privind identitatea propriilor probleme, de a-i dezvolta capacitatea de a acţiona bazându-se pe principiile morale conştient comprehensibile şi liber alese.

Spre sfârşitul anilor '70, începutul anilor '80 ai secolului trecut, etica normativă nu a fost capabilă să indice modalitatea în care principiile iniţiale teoretico-metodologice şi morale, şi în special cerinţele (imperativele) dreptăţii, suveranităţii, „fa bine", „nu dăuna" ş.a. ale eticii să fie utilizate în practică. Această problemă rămânea una dintre cele mai importante, din momentul ce ea necesită o soluţionare.

Unii cercetători considerau că nu-i cazul implementării unei noi metodologii, unei noi etici în depăşirea rupturii dintre teoria etică, principiile ei teoretico-filozofice de bază şi practică. Pentru aceasta, afirmau aceşti autori, este suficient de a îmbina analiza sistemelor normative, din lucrările privind compartimentului eticii, cu modul

adecvat al problemelor contemporane morale şi, mai apoi, de a arăta modalitatea utilizării principiilor moral-teoretice în diferite şcoli.

Mai târziu şi alţi cercetători, cum ar fi K.E. Gudpaster, M. Singer ş.a., au înaintat ideea creării unei noi etici, cu o metodologie neordinară şi cu noi principii ştiinţifice, legând această interpretare de extinderea acţiunii noţiunii de „morală" şi asupra naturii vii.

Aspectul etic al acestor procese este evident şi drept consecinţă e necesar de a-l analiza. Faptul menţionat este clar, pentru că fenomenele menţionate (cercetările ş.a.) practic în toate situaţiile şi în toate timpurile au o legătură strânsă cu omul, cu sănătatea şi viaţa lui. În asemenea situaţie, fără îndoială, urmează de a avea anumite imperative (principii morale) ale cunoştinţelor etice care ar oferi posibilitatea de a proteja integral nu doar omul, viaţa lui, dar şi animalele şi plantele.

➢ **Analiza sistemului de principii ale eticii profesionale**

Principiile generale ale eticii. Principiile reprezintă norme cu valoare strategică şi operaţională, care trebuie respectate în vederea asigurării eficienţei activităţilor proiectate la nivel organizaţional.

1. *Principiul egalităţii în faţa normelor.* Morala există nu pentru eroi şi sfinţi, nici pentru genii, ci pentru oamenii obişnuiţi. Aceasta nu înseamnă că eroii, sfinţii şi geniile nu trebuie să se supună normelor morale, ci subliniază doar faptul că morala este regula şi nu excepţia.

Când este vorba despre egalitatea între oameni, nu ne referim la egalitatea lor intelectuală, biologică, estetică, ci la egalitatea lor în faţa principiilor şi a normelor morale şi la egalitatea în faţa legii, tot aşa cum, din punct de vedere religios, ne referim la faptul că, în faţa lui Dumnezeu, toţi suntem egali. Pentru ca o astfel de egalitate să fie posibilă, principiile şi normele morale trebuie să fie înţelese, indiferent de gradul de educaţie al persoanei şi, în acelaşi timp, ele trebuie să fie practicabile.

Prin urmare, conţinutul moralei vizează în cea mai mare măsură dilemele de zi cu zi şi se adresează celor care se confruntă cu astfel de dileme inserate în termenii a ceea ce am numit mai sus - *probleme morale.*

2. *Principiul clarităţii şi clarificării (conceptelor, poziţiilor).* Într-o societate deschisă, pluralistă, oamenii pot sa-şi enunţe clar poziţia faţă de o problemă morală şi, în consecinţă, să acţioneze. De exemplu, dacă un medic este de părerea că avortul este imoral (e crimă), nu are

decât să lucreze într-o clinică în care nu se fac avorturi sau să rămână doar obstetrician. Dacă o persoană nu este interesată să acţioneze pentru binele public, moral ar fi să nu se implice în politică sau în administraţia publică. În aceste cazuri este evidentă şi atitudinea diferită faţă de anumite poziţii fundamentaliste: o religie este impusă ca morală de stat şi transferată integral, sau aproape integral, în legislaţie.

Etica nu invocă adevăruri absolute, ci poziţii diferite faţă de problemele de alegere morală. Etica studiază standardele generale care se aplică celor mai mulţi oameni, în cea mai mare parte din viaţa lor. De aceea rareori ea ţine cont de particularităţi cum ar fi: sexul, rasa, capacităţile şi talentele, statutul unei persoane. Eventual, aceste particularităţi sunt tratate în context tematic (drepturi, dreptate, egalitate de şanse pentru membrii grupurilor defavorizate: drepturile femeilor, ale minorităţilor rasiale, etnice, religioase, sexuale). Principiile generale ale eticii tind să depăşească orice fel de diferenţe (chiar dacă această posibilitate este adesea pusă sub semnul întrebării).

3. *Principiul relativismului şi absolutismului.* Problemele din care derivă relativismul şi absolutismul, obiectivismul şi subiectivismul, sunt de tipul: Cine sunt eu (sau oricare om) să-i judec pe alţii? Ce îmi dă mie dreptul să impun propriile standarde altor oameni? Ce le dă altor oameni dreptul să îmi impună principiile lor despre *bine* sau *rău*, *dreptate* sau *nedreptate*? (Aceste întrebări vizează legitimitatea normatorului).

Oamenii sunt făcuţi pentru principii şi reguli sau regulile sunt făcute pentru oameni? (Întrebarea respectivă vizează legitimitatea normei). Acest mod de a aborda morala intră în conflict cu caracteristicile considerate substanţiale oricărei morale: universalitatea, caracterul absolut şi obiectivitatea. Normele ar trebui să aibă un caracter absolut şi obiectiv: să nu depindă de credinţe, sentimente, obiceiuri particulare, nici de voinţa arbitrară a cuiva aflat în posesie de putere normativă. În interiorul unei comunităţi principiile şi normele anume aşa şi sunt interpretate: morala acelei comunităţi este Morala, iar binele ei este Binele tuturor.

Relativismul susţine că nu există standarde absolute, universale. Ele diferă în funcţie de comunitate şi istorie. Pentru a fi moral, trebuie să trăieşti în acord cu codul comunităţii tale şi să-l respecţi pe cel al altora. Problema toleranţei absolute faţă de alte coduri creează situaţii

uneori inacceptabile. Naziştii aveau codul lor moral, dar nu putem spune că respectăm dreptul la genocid, fiindcă purificarea rasială era cerută de un astfel de cod. Nu se poate afirma că, în numele respectului pentru multiculturalitate şi toleranţă putem accepta, de exemplu, sclavia, sexismul (discriminarea pe baza apartenenţei la un sex), eugenia spartană, arderea văduvei (în India).

Nu există standarde morale dincolo de coduri particulare, nimic nu e nici absolut, nici universal. Absolutiştii cred că standardele trebuie să fie accesibile universal şi se sprijină în această idee pe asemănările dintre normele diferitelor comunităţi, de exemplu: respectul faţă de părinţi, prohibirea incestului. Aceste standarde vin din intuiţie, conştiinţă, revelaţie divină.

Principiile educaţiei morale sunt teze normative care orientează şi direcţionează activitatea educatorului în vederea realizării obiectivului fundamental al educaţiei morale: formarea profilului moral al personalităţii copiilor, în concordantă cu cerinţele idealului educaţiei. O.Dandara propune o abordare modernă a principiilor educaţiei în suportul de curs *Pedagogie*.

În continuare prezentăm abordarea tradiţională a sistemului de principii ale educaţiei morale:

1. *Caracterul activ al educaţiei morale.* Se impune, în cadrul educaţiei morale, să valorificăm experienţa de viaţă a copilului şi, în acelaşi timp, să-i oferim posibilităţi pentru îmbogăţirea ei prin antrenarea la diferite acţiuni practice. În virtutea acestui principiu, educatorul va trebui să urmărească cu predilecţie acumularea experienţei morale prin trăirea unor fapte şi împrejurări de viaţă bogată în semnificaţii şi manifestări morale.

2. *Educaţia personalităţii în grup şi pentru grup.* Pedagogul trebuie să organizeze viaţa colectivă a copiilor insistând asupra integrării lor în sistemul relaţiilor interpersonale ce se constituie în cadrul acestui colectiv. Numai muncind şi trăind în colectiv, copiii vor ajunge să înţeleagă dinamica relaţiei dintre dorinţele personale şi exigenţele colectivului, să simtă sentimentul de responsabilitate pentru colectiv, pentru fiecare membru al său, să se identifice cu năzuinţele, perspectivele şi bucuriile colective.

3. *Îmbinarea exigenţei faţă de copii cu respectul pentru ei.* Respectarea acestui principiu impune pedagogului o preocupare permanentă

în vederea dozării sistemului de cerinţe, concomitent cu eliminarea oricăror manifestări de bănuială, neîncredere, suspiciune, subapreciere. Exigenţa izvorăşte din umanismul educatorului, din respectarea demnităţii umane şi este incompatibilă cu aşa-zisul liberalism pedagogic.

4. *Sprijinirea pe calităţile pozitive ale personalităţii copilului în vederea înlăturării celor negative.* Sensul acestui principiu rezultă din postularea existenţei la fiecare personalitate umana a unor componente, trăsături sau calităţi pozitive, de ordin intelectual, afectiv, moral. Se impune, să îmbinăm încurajarea elementelor pozitive cu dezaprobarea manifestărilor negative, accentul punându-se pe prima. Pedagogul trebuie să cunoască bine personalitatea copilului, pentru a face distincţie între ceea ce este pozitiv şi ceea ce este negativ în comportamentul copilului.

5. *Respectarea particularităţilor de vârstă şi individuale în educaţia morală.* Potrivit acestui principiu, procesul instructiv-educativ trebuie să se desfăşoare în concordanţă cu particularităţile de vârstă şi individuale ale copiilor, adică cu profilul psihologic al vârstei şi profilul psihologic individual. Cunoaşterea profilului psihologic al vârstei şi al celui individual este indispensabilă pentru tot ceea ce întreprinde pedagogul în cadrul educaţiei morale: formularea cerinţelor, alegerea metodelor şi procedeelor, imprimarea unui stil în relaţia educativă, folosirea diverselor procedee ale aprobării şi dezaprobării.

6. *Continuitatea, consecvenţa şi unitatea în educaţia morală.* Acest principiu indică necesitatea de a urmări şi adopta, pe parcursul timpului, o atitudine consecventă în exercitarea acţiunilor educative, pe fondul realizării unui consens între diferiţi factori educativi. *Continuitatea* este impusă de însăşi evoluţia psihică şi morală a copilului, de particularităţile pedagogice ale formării conştiinţei, pe de o parte, şi a conduitei morale, pe de altă parte. *Consecvenţa* în educaţia morală înseamnă fermitate în îndeplinirea cerinţelor formulate, în realizarea unei concordanţe între cerinţă şi faptă, între acţiune şi aprecierea acesteia.

➢ **Tipuri de principii ale eticii pedagogice**

Totalitatea cerinţelor de baza care reglează activitatea morală şi raporturile dintre pedagog şi elev/student alcătuiesc esenţa principiilor eticii profesionale:

1. Patriotismul şi conştiinţa civică. A fi patriot înseamnă a munci conştiincios la locul de muncă, cu tragere de inimă şi dăruire de sine. Pedagogul se conduce, în special, de acelaşi principiu, şi are datoria de a cultiva această atitudine conştiincioasă şi responsabilă faţă de îndatoririle sale şi faţă de elevi/studenţi - viitori profesionişti. Prin controlul sistematic al îndeplinirii obligaţiilor sale de către elev/student, aceste capacităţi devin o obişnuinţă pentru toată viaţa. Patriotismul profesionistului se manifestă şi prin dragostea de ţară, neam, când prin ceea ce el produce contribuie la sporirea nivelului de trai al cetăţenilor, fiind, totodată, demn de a reprezenta ţara la diferite foruri. Pedagogul va căuta modalităţi de a-i familiariza pe elevi/studenţi cu trecutul ţării, cu personalităţile neamului, trezindu-le interesul de a afla cât mai multe despre ţara noastră, le va educa mândria faţă de acest popor, mândria că vorbeşte limba maternă, convingându-l pe fiecare că are anumite obligaţii faţă de ţară, neam şi de a o iubi aşa cum este. Totodată, pedagogul îi va educa şi instrui cu grijă şi responsabilitate pe toţi elevii, atât dotaţi, cât şi mai puţin dotaţi, îndeplinind, astfel, porunca marelui pedagog Comenius, care considera că cei mai puţin inteligenţi trebuie instruiţi, pentru a scăpa de acest viciu, iar cei deştepţi – pentru a-i feri de vicii, deoarece mintea lor este ca un lan mănos pe care, dacă nu-l îngrijiţi, cresc buruiene. Pedagogul patriot este devotat muncii sale, adică este ataşat sincer de profesie şi o serveşte cu dăruire de sine în orice împrejurare.

2. Devotament. Acest principiu trebuie respectat de toţi care sunt implicaţi în formarea viitorului cetăţean. Pedagogul trebuie să activeze creativ, educaţia nu este un şablon, reproducere neschimbată sau mecanică a recomandaţiei metodice şi a conţinutului manualului sau lecţiilor profesorului, ci permanent creează, fiind în căutare îşi sacrifică timpul pentru perfecţionarea activităţii profesionale. În relaţia cu elevii, pedagogul devotat profesiei este ca un părinte, un model de pedagog devotat. Pestalozzi mărturiseşte următoarele: din zori şi până în noapte eram singur printre ei, inima mea era în inima lor, ochii mei priveau în ochii lor, lacrimile mele ajungeau împreună cu lacrimile lor şi zâmbetul lor însoţea zâmbetul meu, eu nu aveam nimic: nici casă, nici prieteni – îi aveam pe ei. Pedagogul devotat profesiei va ţine la onoarea şi demnitatea profesiei ca la propria onoare şi demnitate. Ţinând la colectivul în care lucrează ca la propria sa familie, succesele sale vor fi şi succesele elevilor/studenţilor, colectivului şi invers.

*3. **Solidaritate şi colectivism*** profesional. Profesorul care dă dovadă de solidaritate profesională va ţine cont de observaţiile elevilor/ studenţilor, va interveni când va observa nereguli în activitatea lor, le va da sfaturi utile acelor tineri, împărtăşindu-le experienţa sa de lucru, se va bucura de succesul fiecărui membru sau se va nelinişti de insuccese, căutând soluţii pentru situaţiile create.

*4. **Umanism şi democratism***. Pedagogul umanist în relaţie cu elevii/studenţii va da dovadă de demnitate, de respect a drepturilor şi libertăţii elevului, va contribui la lărgirea orizontului intelectual, îi va ajuta elevilor să pătrundă în tainele ştiinţelor şi să înţeleagă frumosul în relaţiile dintre oameni. Astfel, elevul/studentul va avea un model, care îi va trezi dorinţa de a se comporta uman în viaţă, adică va fi capabil să aibă o atitudine pozitivă faţă de sine, să iubească şi să respecte oamenii, să ramână om, indiferent de atitudinea celor din jur, să colaboreze cu colegii învăţând de la ei, va fi capabil să înţeleagă că pentru obţinerea succesului trebuie să depună mari eforturi. Aceste deprinderi le sunt formate de către pedagog prin relaţia sa cu elevii. Un pedagog poate fi numit umanist atunci când el va ţine cont de părerea studenţilor şi de faptul că nota nu este un mijloc de pedeapsă etc. Principiul umanismului poate fi realizat, dacă pedagogul dă dovadă de o atitudine democratică în relaţia cu elevii. Democratismul presupune recunoaşterea elevilor/studenţilor ca parteneri egali în procesul de învăţământ, le stimulează iniţiativa şi gândirea independentă.

*5. **Principiul optimismului şi pozitivismului.*** Acest principiu prevede o atitudine de încredere în ceva bun. Optimismul dă putere de a munci cu elan, cu entuziasm, deşi rezultatele nu se văd imediat, deoarece ele se văd doar atunci când elevii s-au format ca personalitate. Recunoştinţa elevilor/studenţilor pentru munca depusă ajunge la pedagog târziu sau poate niciodată. Optimismul îl susţine pe învăţător. El trăieşte cu speranţa şi încrederea că discipolii lui vor deveni oameni demni, iar cele învăţate le va ajuta să se orienteze în viaţă. Optimismul conduce la formarea încrederii în propriile forţe, trezind interesul pedagogului faţă de activităţile şcolare, astfel el descoperă aptitudinile elevilor, calităţile lor, pe baza cărora îi va antrena în activităţi în care se vor putea afirma, insuflându-le încredere în forţele proprii.

Principiul pozitivismului este expus şi în tratatele filozofice antice, în care se sugera educatorilor să-l găsească pe cel mai dezordonat om

şi prin influenţe pozitive, să-l readucă în societate ca pe o persoană cu o integritate morală pozitivă.

Principiul pozitivismului presupune:

- evidenţierea calităţilor pozitive ale celor mai dezordonaţi elevi;
- sprijinul calităţilor bune, care lipsesc la unii elevi;
- cultivarea germenilor pozitivi în conştiinţa şi conduita elevilor, dezvoltându-le deprindere şi obişnuinţă;
- stimularea pe diferite căi a renunţului la deprinderi negative;
- observarea atentă a schimbărilor intervenind în cazurile când elevul întâmpină greutăţi.

Aceste principii permit pedagogului să intervină în destinul elevilor, asemenea medicului, care îl întoarce la viaţă pe pacient.

6. Principiul toleranţei. Acest principiu este relativ nou pentru cei care au fost educaţi într-un regim totalitar. Sensul cuvântului *a tolera* este „a îngădui, a admite o situaţie neplăcută, a permite, a suporta, şi a îndura". Toleranţa este unitatea de măsură a disponibilităţii unor membri ai societăţii de a accepta persoane, grupuri, idei sau activităţi pe care le dezaprobă din motive morale, estetice, spirituale, religioase etc. Toleranţa în instruire şi educaţie prevede:

1. Să se dea dovadă de o atitudine de respect faţă de opinia celui educat.
2. Să se accepte dreptul de a greşi.
3. Să se renunţe la stereotipul de a eticheta.
4. Să nu fie lăudaţi unii în defavoarea altora, şi să nu fie criticaţi în public pentru insuccese sau greşeli.

Toleranţa, ca şi medicamentul, contribuie la tămăduirea unor răni facute de viaţă din următoarele considerente:

1. Operaţiile profesionale ale pedagogului sunt puse în faţa lui indiferent dacă doreşte sau nu. Îndeplinirea datoriilor profesionale depinde de personalitatea fiecăruia, de motivaţie. Motivaţia îndeplinirii obligaţiilor profesionale este: „îndeplinesc datoriile ca să nu fiu dezaprobat, condamnat".
2. Ca să fie aprobaţi de colegi şi lăudaţi de conducători.
3. Pentru că îndeplinirea datoriilor este cerută de administraţie.
4. Obişnuinţa de a îndeplini ceea ce se cere.
5. Plăcere, satisfacţie morală şi fiindcă există o înaltă conştiinţă pedagogică.

Un alt grup de principii care necesită a fi evidențiate sunt **principiile practice** ale eticii în afaceri. Implementarea în tema respectivă este condiționată de faptul că universitatea, prin funcțiile sale, prestează servicii de educație, iar marketingul său trebuie să aibă la bază câteva principii etice:

1. Respectarea confidențialității informațiilor: de către salariat - față de firmă; de către furnizor - față de clienți; de către negociator - față de parteneri străini etc.
2. Sensibilitatea față de conflictele de interese.
3. Respect față de regulile de drept.
4. Conştiinţă profesională, profesionalism.
5. Loialitate şi bună credinţă.
6. Simțul responsabilității.
7. Respectarea drepturilor, libertăților celorlalți.
8. Respectarea ființei umane etc.

Este recunoscut de întreaga umanitate că în conținutul celor 10 porunci biblice sunt tot atâtea legi etice universal valabile şi verificate. Din această perspectivă s-a instituționalizat practica generală, conform căreia oamenii care încalcă preceptele etice absolute trebuie să fie pregătiți să suporte consecințele, indiferent dacă aceste precepte au fost evidențiate şi sistematizate în coduri etice sau sisteme legale sau acționează în mod spontan, prin tradițiile culturale ale colectivității umane. Sistemele etice absolutiste promovează întotdeauna principii democratice: bine, libertate, echitate.

În realitate nu există o graniță distinctă între aceste abordări, ele realizându-se împreună şi fiind strâns legate, dar în practică fiecare se sprijină pe principiile ce le caracterizează.

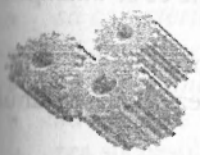
Activități:

IMPLICĂ-TE!

- Caracterizează principiile eticii. Care sunt avantajele respectării lor?
- Aminteşte-ți de cunoştinţele din viaţă primite de la părinți, educatori, profesori. Ce principii au respectat ei atunci când ofereau sfaturi de conduită. Care au fost acestea?

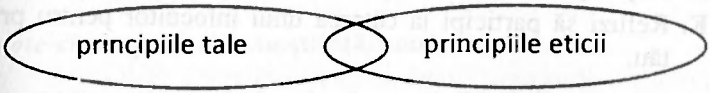
- Realizează o scriere liberă la subiectul comportamentul etic al profesorilor/părinților mei.
- Determină cele mai frecvente cauze care duc la încălcarea principiilor etice la universitate, la locul de muncă.

INFORMEAZĂ-TE ŞI PROCESEAZĂ INFORMAŢIA!



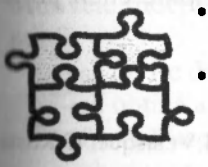
- Urmăreşte specificul respectării principiului toleranței şi cel al pozitivismului de către profesori, părinți, şefi.
- Demonstrează prin exemple eficiența şi necesitatea respectării lor.

- Stabileşte specificul principiilor tale etice în relația cu colegii.
- Utilizând diagrama Venn, analizează principiile de care te conduci şi principiile eticii. Care sunt deosebirile? Dar tangențele?



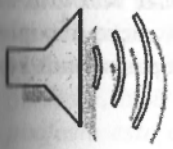
- Determină problemele apărute în relația dintre manager-subaltern, în lipsa respectării principiilor etice.
- Formulează reguli ce trebuie respectate de manager şi specialist, pentru a asigura eficiența activității de muncă.

COMUNICĂ, DECIDE!



- Analizează sistemul de principii ale eticii profesionale.
- Gândeşte-te la o situație în care te-ai comportat neetic, propune un plan de acțiuni, pe care le vei întreprinde atunci când te vei afla în aceeaşi situație, astfel ca să-ți corectezi comportamentul.

- Consideri că toate principiile etice sunt respectate? Numeşte principiile care consideri că nu sunt respectate sau foarte rar respectate, cum ai putea influența pentru a le pune „în valoare"?
- Elaborează un sistem propriu de principii etice.



EXPRIMĂ-ŢI ATITUDINEA!

- Estimează rolul respectării principiilor eticii.
- Raportează principiile eticii profesionale la cazuri reale din colectiv, şcoală, familie.

- Determină avantajele/dezavantajele legităților şi principiilor comportamentului etic.
- Soluționează problema: *Eşti rugat să îți dai sprijinul la găsirea unui înlocuitor pentru un angajat care este retrogradat din funcție; acesta îți este un prieten apropiat. Şeful îți cere ca acțiunea să rămână confidențială, însă prietenul tău vrea să ştie ce se întâmplă. Ce faci în acest conflict personal?*

  A. Nu îi spui nimic prietenului tău şi cauți un înlocuitor.

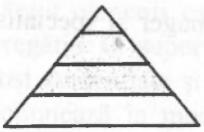
  B. Nu îi spui nimic prietenului tău, dar tărăgănezi căutarea unui înlocuitor.

  C. Faci astfel ca prietenul să afle adevărul fară ca tu să îi spui ceva şi amâni căutarea unui înlocuitor.

  D. Îi spui prietenului tău adevărul.

  E. Refuzi să participi la cătarea unui înlocuitor pentru prietenul tău.

ACȚIONEAZĂ!



- Propune căi de înlăturare a obstacolelor ce împiedică îndeplinirea principiilor eticii profesionale.
- Proiectează comportamente etice în baza principiilor etice.
- Anticipă regulile/normele/principiile eticii profesionale de viitor.

Bibliografie recomandată:

1. A se vedea: *Ethics: Theory and Practice* // Ed. by M.Velasque, C.Rostanowski. N.Y., 1985, p.IX.
2. Mândâcanu Virgil, *Etica comportamentului moral*, Timişoara, Editura Presa Universitară Română. 2003.
3. Барбур И., *Этика в век технологии*, Библейски-богословский институт св. Апостола Андрея, М., 2001.
4. Цырдя Т.Н., *Методичные этики эпохи планетарных технологий особенности становления и развития*, Біоетика в системі іхіріни здірів'я і медичнії и свиті / Міжнароднии науки в практичний конференции, Львів, 26-27 березня, 2009.

2.3. Categoriile eticii profesionale

- **Obligaţiile profesionale ale specialistului**
- **Categoriile - concepte centrale în etica profesională**

Studiind acest modul, studentul va fi capabil:

- *să identifice* relaţia dintre categoriile eticii;
- *să caracterizeze* categoriile eticii;
- *să analizeze* profesionalismul pedagogic sau al profesiei dvs.;
- *să determine* relaţia dintre autoritate şi autoritar;
- *să estimeze* rolul tactului în soluţionarea conflictelor şi determinarea succesului;
- *să prevadă* consecinţele lipsei de profesionalism;
- *să anticipe* o modificare a comportamentului legată de tact;
- *să direcţioneze* comportamentul spre acţiuni cu tactică;

Concepte-cheie: **profesie, conştiinţă, onoare etc.**

➢ Obligaţiile profesionale ale specialistului

Obligaţiile profesionale sunt puse în sarcina tuturor pedagogilor, indiferent dacă acesta doreşte sau nu. Ele constituie totalitatea cerinţelor formulate specialistului de către societate, de colectivul de muncă etc.

Îndeplinirea datoriilor profesionale depinde de personalitatea specialistului, de motivaţia care îl face să fie responsabil, de sarcinile sale. Motivele îndeplinirii de către un specialist a obligaţiilor profesionale pot fi:

- să nu fie dezaprobat, condamnat de colegi, prieteni, şefii lor;
- să obţină aprobarea colegilor, laudele şefilor;
- fiindcă aceasta o cere administraţia;
- obişnuinţa de a îndeplini ceea ce se cere;
- o cerinţă internă care îi aduce plăcere, satisfacţie morală, fiindcă el îşi iubeşte profesia.

Societăţile moderne sunt *societăţi profesionale.* Orice persoană care alege o carieră îşi doreşte să fie recunoscută profesionistă în domeniu.

Tema pe care o tratăm se referă la sensurile conceptelor de *profesionist* şi *profesionalism,* precum şi la felul în care intervine etica în exercitarea acestor roluri. Există numeroase definiri ale noţiunii de profesie, însă următoarea este întru totul adecvată cerinţelor etice: *O profesie este o ocupaţie pe care o au mai multe persoane organizate*

voluntar să își câștige existența prin slujirea directă a unui anumit ideal, într-un mod moral permisibil, dincolo de ceea ce le cere nemijlocit legea, piața și morala comună (M. Davis, 1999, p. 139).

Se concretizează că hoția sau prostituția sunt ocupații, dar nu profesii. Se pot câștiga bani dintr-o ocupație, dar aceasta nu înseamnă că orice ocupație din care câștigăm bani este o profesie. Faptul de a câștiga venituri este, la rândul său, definitoriu. Amatorii pot să aibă calități profesionale, dar nu își obțin veniturile de bază din practica de amator. Există, de asemenea, ocupații cărora li se contestă statutul clasic de „profesii", tocmai prin aceea că nu sunt exclusive (de exemplu, afacerile), sau nu au coduri care să conțină valori morale direct implicate în exercitarea profesiei.

O obiecție asemănătoare se poate aduce și ocupației numite *funcționar public*, deși valorile acestei ocupații sunt directe și concret legate de interesul public. Profesiile însă se schimbă. În ultimul deceniu s-a conturat o pregătire universitară direct axată pe afaceri (studii de business) sau pe administrația publică. Ambele tind să treacă de la statutul de ocupații la cel de profesii, dat fiind că presupun o cunoaștere specifică, abstractă, din ce în ce mai conturată ca tip de studii (vezi Airaksinen, 1998, p. 672). Profesiilor le sunt necesare *coduri etice*.

Caracteristicile ideale ale profesiilor:

a) Profesia presupune o cunoaștere a teoriilor domeniului, deci o pregătire consistentă și îndelungată.

b) Standarde de inițiere, de menținere și de avansare a unei persoane.

c) Cea mai dură măsură de pedepsire pentru delicte profesionale este eliminarea din comunitatea profesională (retragerea dreptului de a practica).

d) Rolul profesiilor constă în satisfacerea unor nevoi sociale, deci practica profesională este legitimată de către comunitatea care beneficiază de rezultatele ei.

e) Membrii unui grup profesional sunt legați printr-un cod etic prin care, printre scopurile centrale, se stipulează și cel al slujirii altruiste a societății.

f) Membrii unei profesii trebuie să aibă relații colegiale, iar comportamentul fiecărui membru este monitorizat colegial.

g) În cazuri de haos şi catastrofe, membrii unei profesii trebuie să fie pregătiţi a se sacrifica, inclusiv să îşi rişte viaţa (Adaptare după H. Gortner, 1991, p. 129-130).

Profesioniştii unui domeniu care îşi exercită rolul în mod responsabil, cât mai aproape de aceste cerinţe, dobândesc un status recunoscut. Acesta este un test că ei dau dovadă de ceea ce este considerat drept profesionalism. *Profesionalismul* este o ideologie relevantă pentru cei care lucrează în acelaşi domeniu, revenindu-i rolul de a coagula credinţele comune ale unei profesii, de a le consolida identitatea şi a contribui la creşterea sentimentului de stimă faţă de sine a membrilor unui grup profesional.

Profesionalismul este caracterizat prin:

a) Expertiză în exercitarea unei profesii (autoritate epistemică).

b) Credinţa în autonomia deciziilor profesionale şi a exercitării profesiei.

c) Identificarea cu profesia şi cu cei din acelaşi domeniu.

d) Dedicaţia, pentru o lungă parte a vieţii, profesiei alese.

e) Obligaţia morală de a lucra în serviciul clientului, evitând implicarea emoţională excesivă (dar nu şi empatia), arbitrarul şi tratamentul preferenţial nejustificat prin politicile domeniului.

f) Credinţa în capacitatea de autoreglare şi menţinerea colegială a standardelor profesionale (Adaptare după H. Gortner, 1991, p.130).

➢ **Categoriile-concepte centrale în etica profesională**

Conştiinţa este responsabilitatea morală a omului pentru faptele sale şi necesită o impunere interioară de a proceda în corespundere cu felul său de a percepe dreptatea şi bunătatea. Ea exprimă capacitatea de autocontrol şi autoapreciere obiectivă a acţiunilor şi a faptelor săvârşite, fereşte de formalism, iar neîndeplinirea sarcinilor propuse duce la remuşcări de conştiinţă. Atunci când există o conştiinţă profesională, se realizează mai multe decât la îndeplinirea obligaţiilor. Conştiinţa depinde de nivelul dezvoltării personalităţii, de cultură, moralitate, de atitudinea faţă de profesie, faţă de sine ca profesionist.

Din aceste motive conştiinţa diferă la diferite persoane şi la diferite niveluri.

1. De cel mai înalt nivel al conştiinţei se bucură profesionistul: stoic, principial, curajos, consecvent; el nu se lasă influenţat, proce-

dează cum îi dictează conştiinţa, are curajul să nu se conformeze indicaţiilor instanţelor superioare dacă ele contravin legilor.

2. Conştiinţă cu nivel mediu au specialiştii care „au mustrări de conştiinţă pentru abaterile de la normele morale, se autojustifică prin raţionamente de tipul: acestea au fost indicaţiile şefului, aşa sunt timpurile, ce rost are să mă opun, toţi fac la fel, nu voi mai proceda aşa".

3. Un nivel scăzut al conştiinţei au persoanele care: „nu simt nici un fel de remuşcări şi nici necesitatea de a se justifica, ei procedează cum cer împrejurările pentru a obţine un profit sau un succes de moment".

Asemenea persoane îşi îndeplinesc datoriile doar în situaţii de control. Ei admit formalism în organizarea procesului de muncă. Persoanele cu conştiinţă înaltă se abţin de la acţiuni antisociale, se neliniştesc de insuccesele sau de indisciplina colegilor, caută soluţii de înlăturare a cauzelor acestora, stimulează gândirea creativă, înţeleg necazurile şi neliniştea celorlalţi. Societatea apreciază pedagogul după faptele sale. Conştiinţa unui profesionist este apreciată, de aceea el nu trebuie să fie indiferent de faptul ce crede lumea despre el, fiindcă aceasta este, în consecinţă, onoarea, demnitatea, care sunt categorii ale eticii profesionale.

Onoarea şi demnitatea. *Onoarea* este cinste, reputaţie, corectitudine, prestigiu, demnitate... Când vorbim despre onoare, vorbim despre atitudinea faţă de sine şi de atitudinea faţă de colectivul unde se desfăşoară activitatea. Persoana care dă dovadă de onoare are:

- tendinţa de aşi menţine prestigiul şi reputaţia;
- grija faţă de colectivul unde lucrează.

Există câteva tipuri de onoare: *onoare generală* şi *onoare particulară*. ***Onoarea generală*** conţine: *onoarea profesiei, a familiei, a ţării*. ***Onoarea particulară*** conţine: *onoarea pedagogului, a părintelui, a cetăţeanului*.

Demnitatea provine de la latinescul *dionticus* care înseamnă „frumuseţe, noblеţe", este conştiinţa omului despre rostul şi valoarea lui în societate. Sentimentul propriei demnităţi şi asocierea de către societate a valorii omului nu întotdeauna coincid. De aceea specialistul trebuie să cunoască opinia celor din jur, să analizeze spre a feri colegul de erori în apărarea onoarei şi demnităţii acestuia, astfel va putea preîntâmpina ambiţia şi vanitatea, care par să ţină de asemenea de onoare şi

demnitate, dar nu trebuie confundate, deoarece ambiția înseamnă dorința arzătoare de a realiza ceva cu orice preț, iar vanitatea este înfumurarea sau setea de slavă și cinste, pe care nu o merită. În momentul în care profesionistul își formează o imagine eronată despre sine, educă același lucru și celorlalți, atunci când el îi disprețuiește și înjosește pe cei din jur, dându-și sie o importanță mare de faptul că educă și dezvoltă înjosirea, disprețul etc. Pentru a-i învăța pe oameni să-și apere onoarea și demnitatea, ei trebuie obișnuiți să-și analizeze faptele, să-și aprecieze corect acțiunile sau convingerile demne de personalitatea lor.

Dreptatea este unitatea de măsură a obiectivității, este o dovadă a maturității morale, ea se manifestă în aprecierea celorlalți, a atitudinii lor față de muncă și comportament. Pentru a fi corect cu un coleg, prieten sau necunoscut, profesionistul trebuie să cunoască bine personalitatea acestuia, trebuie să țină cont de criteriile de apreciere aprobate de legislația Republicii Moldova, dar și de eforturile pe care le depune persoana pentru activitatea realizată, de posibilitățile lui și de condițiile în care trăiește acesta. Ostroborski scria: „un om cu dreptate este acela care este permanent atent la partea internă a fiecărei fapte, dar nu acela care apreciază cu aceeași unitate de măsură pe oricine a săvârșit această faptă". Este bine să ne conducem de principiul: cu toți la fel și cu fiecare în parte sau cu fiecare diferit. De exemplu: nedreptatea pedagogului în aprecierea cunoștințelor poate avea consecințe grave: formarea atitudinii neserioase față de obiectul de studii, înfumurare, nepăsarea față de materia de studiu, pierderea încrederii în forțele sale, atitudine răutăcioasă, conflict.

Simțul dreptății este absolut necesar pedagogului, fiindcă copiii sunt în perioada formării lor ca personalitate, iar nedreptatea le va influența negativ caracterul. Nedreptatea este descoperită prin faptul că pedagogul are preferații săi, astfel deprinzându-i pe ceilalți să fie nesinceri, lingușitori, conformiști, dar la bază fiind pierderea interesului față de știința de carte.

Dreptatea generică (universală), potrivit lui Aristotel, nu e legată de un afect *anume* sau de un tip particular de acțiune, ci vizează *toate afectele* de care sunt legate celelalte virtuți, însă privite sub aspectul manifestării lor în *relațiile cu alții*, să zicem, în viața publică (nu în viața privată sau față de sine). A comite un act vicios *în raport cu ceilalți* înseamnă a le face o nedreptate și acesta este temeiul pentru

care el trebuie interzis de lege; un asemenea act ar fi ilegal. Prin contrast, *dreptatea generică* e totuna cu *legalitatea*, cu respectarea legilor cetății. Prin urmare, ele trebuie să prescrie toate acțiunile care rezultă din virtuțile noastre etice și să interzică acțiunile vicioase. Așa se face că, în această accepție a termenului, „acela care violează legile este un om nedrept, iar cel ce le respectă este drept".

Rolul dreptății ca problemă politică e să asigure acel cadru public în care oameni cu idei și opțiuni politice diferite să poată trăi împreună fără a-și dăuna unii altora. Cum spunea Platon, o cetate dreaptă e o cetate „sănătoasă", armonioasă, așa încât legile unei cetăți drepte ar trebui să prescrie, în opinia lui Aristotel, curajul, moderația, amabilitatea etc., adică să impună toate virtuțile și să interzică toate viciile (1129b, 20).

În schimb, ceea ce Aristotel numește *dreptate particulară* este, printre altele, o virtute, în lista virtuților și e legată de un anume afect – de *plăcerea dată de câștig* (*pleonexia*). Aceasta poate să fie excesivă sau moderată. Ceea ce caută Aristotel este specificul „mediei" pentru aceste tipuri de dreptate și conchide că ea ar consta într-o anume „egalitate" sau „nepărtinire" (*ison*).

Dreptatea colectivă e legată și ea de un afect specific: *pleonexia (dorința de a fi în câștig, fie și prin abuz) în orice relație recunoscută legal între doi indivizi privați*; aceste relații pot fi de mai multe feluri:

- *relații voluntare*: când ele apar cu consimțământul ambelor părți: (contractele de vânzare, cumpărare, cauțiune, depozitare etc.);
- *relații involuntare*: când apar împotriva voinței unei părți, fie din cauza *ignoranței respectivei părți* [„clandestine") (furtul, adulterul, otrăvirea, prostituția, asasinatul, falsa mărturie etc.)], fie din cauza *aplicării forței*, violenței, asupra respectivei părți (maltratarea, traficul de persoane, jaful, defăimarea, ultrajul etc.).

Dreptatea distributivă vizează împărțirea mai echitabilă a greutăților (poverilor) și a beneficiilor. În acest proces sunt antrenate politicile legate de venituri, taxe și impozite, educație, serviciul public. Scopul este ca și oamenii cu venituri mici sau fără venituri să beneficieze de acces la educație, servicii medicale, protecția poliției, asistență juridică.

Termenii utilizați în aplicarea egalității de șanse sunt cei de *acțiune afirmativă, discriminare pozitivă* sau *tratament preferențial*. Aceste modalități de corectare a nedreptății sunt aplicate mai ales prin asigu-

rarea unor locuri speciale la concursurile pentru diferite forme de învățământ la care grupurile marginalizate au avut și au un acces redus la educație, profesii, sau prin locuri de muncă special destinate unor profesii greu accesibile celor nedreptățiți istoric prin apartenența la o anumită categorie.

Autoritatea este cuvânt de origine latină și înseamnă *influență, prestigiu*, și anume, influența de care dă dovadă cineva datorită anumitor merite. Când autoritatea unei persoane se datorează anumitor merite, încrederea celorlalți față de ea crește. Persoana cu autoritate se deosebește de cea autoritară. Pentru autoritari este caracteristică impunerea voinței sale, ei folosesc metode de influență nedemocratice, ordine, porunci, indicații, impunere, se bazează pe supunerea oarba și executarea strictă a cerințelor sale.

Autoritatea presupune încredere atunci când omul posedă cunoștințe profunde și are capacitatea de a transmite aceste cunoștințe, manifestă o atitudine critică față de sine și o atitudine corectă față de ceilalți. Persoana cu autoritate este dotată cu o cultură înaltă și aptitudini organizatorice, cu capacități de cunoaștere și înțelegere a psihicului uman. Ea se va perfecționa continuu. Autoritatea pedagogului se obține dificil, dar și mai dificil se menține. Ea poate fi pierdută dacă se dă dovadă de: conservatism în opinii, stereotip în gândire, nerespectare a altor personalități, incapacitatea de a-și recunoaște greșelile, lipsă a tactului pedagogic. Menținerea autorității se realizează prin simț autocritic și perfecționare continuă.

Etica și tactul. Tactul reprezintă capacitatea de a găsi la momentul oportun forma cea mai adecvată de tratare a persoanelor, priceperea de a exercita asupra lor o influență pozitivă. Aceasta presupune anumite calități, printre care: autocontrol, stăpânire de sine, sensibilitate, suplețe psihică, încredere în copil și în acțiunea educativă întreprinsă, discreție, rațiune (G. Chiriță).

In sensul larg al cuvântului, tact înseamnă simț al măsurii, atenție și severitate, exigență și bunătate. Tactul este unul dintre cei mai importanți indicii ai culturii omului, ai priceperii lui de a practica munca de educație (A. Bazanov).

A avea tact pedagogic înseamnă a acționa adecvat, adică a lua cea mai justă atitudine, a aplica procedeele cele mai indicate în rezolvarea unei situații pedagogice, pentru înfăptuirea obiectivului educativ propus (Șt. Zisulescu).

Formarea şi cultivarea tactului presupune realizarea unui „aliaj al experienţei şi al unor însuşiri psihologice, constând în oportunitatea intervenţiilor şi în modul adecvat de exercitare a influenţei educative".

Experienţa asigură formarea şi cultivarea tactului în măsura în care angajează perfecţionarea proiectului în contextul unor circuite de conexiune inversă pozitivă care stimulează (re)orientarea rapidă a activităţii în funcţie de comportamentul celuilalt, de reacţiile mediului intern şi extern, de soluţiile manageriale dezvoltate.

Calităţile psihologice ale specialistului definesc o anumita măiestrie profesională, apreciată ca o premisă, dar şi ca o consecinţă a tactului. Aceste calităţi vizează capacitatea de: a opera cu procedee adecvate în situaţii noi; a reacţiona în sens empatic la problemele conflictuale care apar în colectiv sau în raport cu o persoană, părinte, profesor etc.; a perfecţiona proiectul profesional, mesajul, repertoriul comun persoană-persoană la niveluri de creativitate superioară; a valorifica integral informaţiile obţinute în procesul de formare iniţială şi continuă.

Tact înseamnă a atinge simţul măsurii. Pentru omul cu tact este caracteristică dorinţa de a proceda astfel încât să aducă cât mai multă bunătate şi bucurie altora. El este foarte atent să nu afecteze dispoziţia celui cu care discută printr-un comportament neadecvat, gest, mimică sau printr-un cuvânt nepotrivit. Cei lipsiţi de tact pot jigni omul chiar şi atunci când îi fac un serviciu. Tactul este o calitate cu ajutorul căreia în fiecare caz concret se aplică cel mai eficient mijloc de influenţă.

Factorii care pot influenţa comportamentul şi pot motiva formarea tactului sau pot conduce la lipsa lui sunt: temperament impulsiv; voinţă sau stăpânire de sine; condiţii proaste de viaţă; atmosferă încordată la serviciu; nivelul redus de inteligenţă şi de cultură.

Necesitatea de a avea un tact pedagogic se impune în următoarele **situaţii**: *când persoanele sunt prea sensibile, când sunt timide, lipsite de curaj şi retrase, când sunt agresive, impulsive şi nedisciplinate, când sunt ambiţioase, când trec prin anumite emoţii puternice, când îşi recunosc greşeala etc.*

Cele menţionate nu trebuie să creeze impresia că tactul nu permite severitate şi exigenţă. O persoană cu tact poate fi severă, insistentă, poate să ridice vocea, să înainteze cerinţe mari, însă să nu se întreacă măsura. Toate acestea sunt justificate. În cazurile în care există lipsa de tact, apar situaţii de conflict ce duc la un disconfort psihic, care se manifestă prin frustraţii, frică, stare de deprimare, descurajare şi depresii.

Managerul cu tact e atent cu subalternii, exclude brutalitatea, caută să-şi exprime gândurile, cerinţele într-un mod politicos. Dar toate cele menţionate nu trebuie să creeze impresia că tactul nu permite severitate, exigenţă.

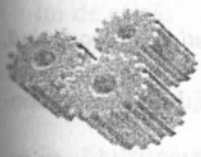
Ţipetele, isteria, insultele, brutalitatea, nedreptatea sunt cauzate de lipsa de tact, motiv pentru care persoanele se îmbolnăvesc de o boală numită de savanţi şi psihologi *nevroză* care se manifestă prin frustraţii, frică, stare de deprimare, descurajare, depresii.

Activităţi:

IMPLICĂ-TE!

- Caracterizează categoriile eticii. Care sunt avantajele dezvoltării lor?
- Identifică relaţia dintre categoriile eticii.
- Printr-o scriere liberă, determină sub influenţa căror categorii etice eşti la momentul actual.

INFORMEAZĂ-TE ŞI PROCESEAZĂ INFORMAŢIA!



- Determină principala caracteristică a categoriilor profesionale.
- Elaborează o schemă pentru fiecare categorie.
- Identifică diferenţa dintre profesie şi ocupaţie.
- Determină problemele apărute în relaţia dintre manager-subaltern, în lipsa respectării categoriilor etice.

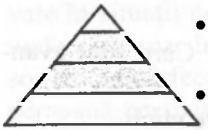
COMUNICĂ, DECIDE!

- Analizează categoriile eticii profesionale.
- Determină relaţia dintre autoritate şi autoritar.
- Estimează rolul tactului în soluţionarea conflictelor şi determinarea succesului.
- Analizează profesionalismul pedagogic sau al profesiei tale.

EXPRIMĂ-ŢI ATITUDINEA!

- Ce înseamnă pentru tine categoriile eticii?
- Argumentează necesitatea respectării categoriilor eticii pedagogice.
- Demonstrează că categoriile etice *onoarea* şi *demnitatea* sunt în raport direct cu autoritatea.
- Apreciază într-un text de o pagină efectul pozitiv al categoriilor eticii.
- Exprimă-ţi atitudinea faţă de dreptatea distributivă.

ACŢIONEAZĂ



- Elaborează o fişă de observaţie cu criterii de analiză pentru categoriile eticii.
- Aplică fişa de observaţie în practică, prezint-o în cadrul unui seminar.
- Elaborează un program de dezvoltare individuală a categoriilor etice pentru viitorul apropiat. Stabileşte în ce situaţii te vei încadra pentru a-ţi realiza scopurile propuse.

Bibliografie recomandată:

1. Adămuţ Luminiţa, *Problema datoriei în gândirea etică greco-latină*, Iaşi, Editura Timpul, 2001 (II 45449, 1 ex.)
2. Cristea S., *Dicţionar de pedagogie*, Chişinău-Bucureşti, Litera Internaţional, 2000.
3. *Teorii ale dreptăţii*, Ediţie îngrijită de Adrian Miroiu, Editura Alternative, 1996.
4. Lazăr C., *Autoritate şi deontologie*, Editura Licorna, 1999.
5. http: //www.ub. filozofie.ro

3. COMPETENȚA DE COMUNICARE ETICĂ

3.1. Comunicarea etică

- **Cultura vorbirii.**
- **Comunicarea managerială și comunicarea etică**
- **Dileme de etică a comunicării**
- **Critica constructivă**

Studiind acest modul, studentul va fi capabil:

- *să definească* noțiunea de comunicare;
- *să descrie* rolul pe care îl joacă „cultura vorbirii" în relațiile de grup și de afaceri;
- *să precizeze* importanța comunicării oneste și a tratamentului corect față de angajați și clienții firmei;
- *să analizeze* problemele care apar în urma lipsei comunicării;
- *să propună* modalități de dezvoltare a comunicării corecte față de clienții firmei;
- *să stabilească* specificul culturii vorbirii în relațiile cu clienții;
- *să elaboreze* o critică constructivă;
- *să anticipe* consecințele criticii destructive;
- *să prognozeze* schimbări de comunicare managerială în urma cursului de etică;
- *să direcționeze* comunicarea spre comunicare etică.

Cuvinte-cheie: **cultură, comunicare.**

➢ Cultura vorbirii

Lingvistul rus Ojegov susține: cultura vorbirii nu se reduce doar la respectarea normelor limbii literare, dar și la iscusința de a găsi cele mai expresive mijloace de a expune gândul, cele mai exacte, cele mai potrivite pentru situația dată, ce se justifică stilistic.

Deși știința și tehnica au reușit în ultimii ani să revoluționeze posibilitatea noastră de a transmite informația, totuși capacitatea de a comunica între noi a scăzut. Capacitatea noastră de a realiza contacte interumane spontane, creatoare, este diminuată de ritmul frenetic al vieții moderne și de stresul zilnic.

Pornind de la decizia de a comunica, comunicatorul decide să emită informații, idei, păreri, sentimente etc. Decizia ca această comunicare să aibă loc sau nu implică probleme de etică.

Probleme de etică pot sa apară şi în procesul de ascultare în sensul în care trebuie respectat dreptul omului de a fi scutit de revărsarea de informaţii asupra lui. Oamenii au dreptul să cunoască, dar ei au şi dreptul să nu cunoască.

Atributele în jurul cărora se concentrează etica în procesul de comunicare sunt: claritatea, precizia şi corectitudinea, integritatea, discreţia şi oportunitatea.

Cultura vorbirii unui specialist îl obligă să fie atent, să nu repete nejustificat unele formule, să evite utilizarea expresiilor necunoscute colegilor. Expresiile trebuie să fie libere de formulele de serviciu de tipul: cum se spune, să zicem aşa, înţelegi, fii atent, mai în scurt, sau de cuvintele-parazite: deci, aşa, bine, nu-i aşa... Cauza acestor exprimări este:

- gândirea prea lentă – vorbitorul caută să zică ceva până va relua ideea;
- vocabularul sărac – vorbitorul nu găseşte cuvântul potrivit şi umple acest gol cu un cuvânt-parazit.

Comunicarea este valoarea înnăscută, dar care poate fi şi trebuie mereu dezvoltată. Etica conversaţiei cere competenţă şi aptitudini de comunicare: spirit analitic, creativitate, decizie, cunoştinţe tehnice şi profesionale, iniţiativă, adaptabilitate, motivaţie, sociabilitate, simţ al măsurii.

Un bun punct de plecare în aprecierea procesului de comunicare sub aspectul eticii este examinarea adevăratului motiv şi scop al comunicării, precum şi impactul acesteia. O afirmaţie eronată, dacă apare în mod accidental, nu poate fi catalogată ca neetică, ci neprofesională. Dar una care este în mod deliberat eronată, având ca intenţie derutarea, manipularea, înşelarea sau confuzia, este neetică.

Distorsionarea neintenţionată a informaţiilor, datorată naturii fiinţei umane, este un alt factor care trebuie luat în considerare sub aspect etic.

Mesajele nu sunt în sine etice sau neetice. Ceea ce determină ca un mesaj să fie etic sau nu rezidă în ceea ce emitentul mesajului intenţionează să realizeze prin intermediul acestui mesaj. Apare întrebarea: ce se întâmplă când intenţia este pozitivă, dar impactul pe care îl are comunicarea este negativ? Emiţătorul trebuie să aibă în vedere nu numai motivele, intenţiile şi scopul comunicării, ci şi impactul posibil al acesteia.

Problemele de etică a comunicării trebuie analizate cu mare prudenţă în cazul mesajelor negative cu implicaţii emoţionale, de influenţare-convingere, ale mesajelor legate de conflicte. În legătură cu acest fapt pot să apară cerinţe contradictorii între a comunica cu tact, dar a nu fi manipulativ; a spune adevărul, dar a nu fi lipsit de diplomaţie etc. Pentru a putea „naviga" printre aceste jaloane, emiţătorul va trebui să facă alegerea corectă a organizării şi formatului mesajului, a stilului de comunicare, a limbajului şi să aibă în vedere multe alte aspecte.

➢ **Comunicarea managerială şi comunicarea etică**

Comunicarea managerială este instrumentul principal în activitatea profesională. În procesul comunicării managerul trebuie să realizeze următoarele funcţii:

- transmiterea informaţiei;
- studierea personalităţii subalternului sau a celui cu care comunică;
- organizarea corelaţiei celor care cooperează;
- organizarea influenţei reciproce a celor două părţi care comunică.

Toate aceste funcţii trebuie realizate în complex. Neglijarea uneia din acestea conduce la rezultate nefaste în procesul de muncă, fiindcă „sarcina nu-i o transmitere mecanică a cunoştinţelor despre ea. Aceasta e o interacţiune complexă a oamenilor" (Suhomlinski)

Comunicând informaţia, managerul va avea grijă să-şi exprime gândurile clar, exact, atrăgător. Pentru a realiza acestea, el trebuie să posede o înaltă cultură a vorbirii. Cultura vorbirii înseamnă găsirea celor mai potrivite modalităţi de exprimare.

Pentru ca vorbirea persoanei să fie atrăgătoare, el trebuie să pronunţe enunţurile necesare, să scoată în evidenţă cuvintele-cheie, esenţa gândului, să exprime bucurie, mulţumire, indignare, mirare, dezacord...

În procesul organizării muncii manifestarea măiestriei profesionale poate fi urmărită şi în procesul comunicării etice, astfel comunicarea comportă un aspect creativ fiind strâns legată de toate componentele comunicării: conversaţie, dialog, gest, mimică, ţinută.

Comunicarea se valorează prin aceste elemente, dar despre formarea şi dezvoltarea lor managerul trebuie să ştie mai multe decât ştiu oamenii, deoarece aceste atribute devin mijloacele principale în profesia pe care o practică.

Incercaţi să fiţi corect atunci când subalternul nu ştie, nu vrea să ştie, nu poate, nu vrea să poată, nu învaţă şi nu doreşte să înveţe „ce

valori trebuie sa posede un manager pentru a fi tolerant în asemenea situaţii". Mai întâi de toate trebuie să fie:

- Înţelegător.
- Atent.
- Să observe durerea, bucuria sau insatisfacţia subalternului.

Vorbirea managerului oferă subalternului un prilej de bucurie, recunoştinţă, admiraţie şi încearcă să caute un contact sufletesc cu el, care duce la colaborare şi un astfel de manager poate fi numit umanist. Ca rezultat, ne convingem că problema realizării sarcinii constă nu doar în formarea cunoştinţelor teoretice, ci şi în educarea culturii interioare a managerului care are la bază psihologia şi competenţa de comunicare.

Problemele de etică trebuie analizate şi prin prisma prevederilor legale şi a perceptelor morale naţionale specifice.

Managerul, operând în mediul internaţional, trebuie să cunoască sensibilităţile culturale, caracteristicile regionale şi etnice, obiceiurile şi elementele specifice ale ţărilor unde sau în legătură cu care îşi desfăşoară activitatea.

Etica unei organizaţii este creată şi susţinută de cultura organizatorică, politica organizaţiei şi, evident, de etica individuală a managerilor.

În organizaţii, comunicarea şi climatul se corelează foarte strâns, o bună comunicare contribuie la menţinerea unui climat favorabil şi, reciproc, un climat corespunzător facilitează o comunicare eficace.

Deoarece organizaţiile în mare parte sunt foarte eterogene în multe privinţe – ca vârstă, nivel de instruire şi de cultură, aspiraţii, convingeri şi fel de fel de a fi.., comunicarea devine mai dificilă.

Rolul comunicării într-o societate democratică are o deosebită importanţă, comunicarea este o activitate fundamentală în viaţa organizatorică şi necesită tot atâta atenţie şi rigoare ca şi celelalte funcţii.

Eficacitatea comunicării este un aspect fundamental al performanţei manageriale. Indiferent de faptul dacă este necesar a conduce întreprinderea, un comitet, sau a pregăti un raport scris asupra implicaţiilor bugetului anual, sau a introduce unele practici noi de lucru, este nevoie de o gamă întreagă de aptitudini de comunicare pentru a realiza obiectivele.

Fără procesul comunicaţional, o organizaţie ar deveni într-un fel o grupă de indivizi care-şi exercită obligaţiunile în mod separat, fără nici o legătură între un grup şi alt grup.

În consecinţă, acţiunile organizatorice pot să se orienteze mai mult spre coordonarea personală a indivizilor decât spre obţinerea obiectivelor vitale. Şi atunci, multitudinea de obiective, complexitatea intereselor, incertitudinea situaţiilor, reacţiile neaşteptate ale oamenilor şi ale mediului fac ca deciziile adoptate, acţiunile organizate să devină, uneori, derizorii.

Experimentele, cercetările, observaţiile arată că majoritatea oamenilor sunt mult prea optimişti atunci când apreciază acurateţea procesului de comunicare în cadrul organizaţiilor şi în viaţă în general. Chiar dacă sunt identificate erorile, poate fi prea târziu pentru a schimba situaţia, iar erorile inerente procesului care generează alte erori, nu vor putea fi recunoscute. Comunicarea eficientă a informaţiilor poate fi destul de dificilă, însă deseori trebuie comunicate atitudini şi sentimente, ceea ce este mult mai complicat.

Numărul barierelor de comunicare este atât de mare, iar natura lor este atât de dificilă, încât este nevoie ca dezvoltarea calităţilor şi a capacităţii de comunicare să fie inclusă în planurile de învăţământ.

Asemănător se poate proceda şi pentru cunoaşterea subalternilor, respectiv pentru intercunoaştere, deoarece climatul fiecărui grup în parte „influenţează climatul general al şcolii, cartea ei de vizită" [Jinga,p.103].

Ajutând profesorii şi elevii să se cunoască ei înşuşi şi unii pe alţii, directorul va putea să selecteze cele mai potrivite modalităţi de comunicare, de motivare a lor în vederea realizării obiectivelor comune: obţinerea unor performanţe cât mai bune.

Procesul de comunicare este adesea mult mai complex decât cred oamenii, cu toate acestea, dezvoltarea calităţilor în acest domeniu tinde să fie neglijată. Doar atunci când oamenii realizează subtilităţile comunicării eficiente, ei devin conştienţi de importanţa comunicării şi încep să-şi dezvolte propriile aptitudini. Problemele sunt de aşa natură încât chiar şi o persoană cu performanţe bune în comunicare poate să le îmbunătăţească, dacă ia în considerare şi îşi evaluează sistematic propria eficacitate în acest domeniu.

Activitatea oamenilor uniţi prin scopuri comune poate fi efectuată numai datorită comunicării. În procesul comunicării, se formează anumite imagini şi modele în comportamentul oamenilor. Treptat, ele se implementează în structura personalităţii şi se interiorizează. În procesul comunicării omul îşi formează eul intern şi însuşeşte un anumit tablou al lumii.

Problema climatului în organizaţiile şcolare, ca şi rolul comunicării manageriale în menţinerea unul climat sănătos, rămâne deschis cercetării, reflecţiei managerilor şi echipelor manageriale, ca şi personalul didactic, auxiliar şi administrativ, deoarece ea se corelează foarte strâns cu performanţele de înalt nivel obţinute în organizaţiile şcolare.

Managerii îşi petrec cea mai mare parte a timpului fiind angajaţi într-una din etapele procesului de comunicare. Aptitudinile pentru comunicare şi management sunt într-o strânsă legătură. Statistica demonstrează că astăzi comunicarea constituie circa 90% din informaţiile percepute de individ, însăşi informaţia reprezentând 99% din succesul afacerii.

Chiar şi atunci când lucrează individual, de exemplu, studiind sau pregătind rapoarte, ei se bazează pe încercările altora de a comunica cu ei sau se pregătesc să comunice cu alţii.

Acurateţea în luarea deciziilor depinde, în particular, de eficacitatea comunicării. Dacă procesul de comunicare este deficitar, atunci toată activitatea poate fi afectată.

Comunicarea manageriala este puternic influenţată de relaţia manager-subordonat şi generează adesea la cel din urmă o atitudine „ambivalentă" – atât pozitivă, cât şi negativă. Managerul, în calitate de emiţător, trebuie să-şi dea seama că influenţa pe care o exercită asupra receptorilor poate fi foarte puternică şi că, exersând, această influenţă ia asupra sa o responsabilitate morală considerabilă.

Principiul de baza al eticii în comunicare este de a trata subordonaţii ca oameni, ca fiinţe raţionale, libere, conştiente, responsabile de sarcinile pe care şi le-au asumat.

Factorii care determină o comunicare managerială etică sunt: reglementările guvernamentale, codurile de etică, regulamentele organizaţiei şi caracteristicile individului.

Factorii care influenţează caracterul etic al comunicării manageriale sunt: *calităţile pozitive ale individului care comunică, cum ar fi: credibilitatea, integritatea, loialitatea şi respectul faţă de om; *respectarea sarcinilor şi promisiunilor asumate; *exemplul personal al conducerii de vârf; *corectitudinea informaţiilor; *prejudecăţi; *tensiuni fizice şi psihologice.

a) Comunicarea onestă şi tratamentul corect faţă de clienţii firmei. Cea mai des întâlnită formă de comunicare cu clienţii este re-

clama. Uneori ceea ce se oferă pe piață nu doar că nu satisface o nevoie, dar, mai mult ca atât, poate să lezeze interesele consumatorului. De exemplu, utilizarea excesivă a imaginilor de femei în reclame la obiecte de uz casnic le circumscrie acestora o imagine de eterne servitoare a familiei, iar utilizarea excesivă a imaginii corpului femeilor impune concluzia că femeile sunt doar obiecte sexuale. Reclama promovează utilizarea femeilor ca obiecte și a sexului ca mijloc de manipulare. Ea poate întări prejudecățile rasiale.

Reclama uzează minciuni, iluzii pozitive (vei cuceri lumea dacă folosești parfumul X), de seducție, kitsch. Este sistematic încălcat principiul adevărului (al veridicității). Produsele reclamate trebuie să fie de calitate, să aibă instrucțiuni de folosire, avertismente asupra efectelor nedorite și pericolelor posibile pentru consumator etc.

b) Comunicarea onestă și tratamentul corect față de angajați. Angajații sunt tratați adesea ca o marfa, deși sunt ființe umane, cu scopuri în sine. Cele mai dezumanizante tratamente se aplică mai ales în zonele în care există o piață a forței de muncă caracterizată de monopol (un singur cumpărător al forței de muncă).

Drepturile angajaților și reglementari în privința loialității față de companie sunt extrem de importante. Tratarea angajaților ca pe o piesă de schimb, o simplă forță de muncă, conduce la faptul că și aceștia tratează compania ca pe o stație de tranziție, o simplă sursă de salariu și beneficii. Loialitatea față de companie se conturează prin obligațiile reciproce, prin atribuire de roluri și responsabilități. Unele dintre acestea sunt contractuale și legale, dar ele nu sunt valabile decât pentru îndeplinirea sarcinilor și nu au o componentă etică: *o slujbă nu e niciodată doar o slujbă.* Există mereu o dimensiune morală: mândria față de propriile produse, spiritul de echipă, grija față de bunăstarea companiei, atașamentul față de colegi etc.

Cele spuse mai sus demonstrează cât de importantă este comunicarea în organizație și, în special, comunicarea managerului cu angajații.

c) Comunicarea onestă și tratamentul corect față de acționari. În funcție de comportament, unei persoane i se comunică atitudine etc. Un comportament etic presupune gestiune corectă, loialitate, informare, transparență, confidențialitate etc. Lipsa acestor elemente ale comportamentului etic comunică acționarilor neîncredere, lipsă de respect, flirt etc., fiind inevitabile și consecințele respective.

d) Comunicarea onestă şi tratamentul corect faţă de comunitate se referă atât la producerea unor anumite articole de calitate etc., cât şi la responsabilitatea socială ca, de exemplu: protejarea mediului, soluţionarea problemelor sociale, respectarea diversităţii culturale. Astfel, din categoria principiilor etice fac parte: *consideraţia specială* - adică tratamentul corect, de tip standard, care poate fi modificat pentru situaţii speciale, cum ar fi: ajutorarea unui vechi angajat, prioritatea la angajare pentru o persoană cu nevoi speciale, oferită unui furnizor loial, aflat însă în impas; *competiţia onestă* - prin evitarea mituirii şi a altor mijloace care nu sunt oneste, în vederea obţinerii unei comenzi; *responsabilitatea faţă de organizaţie* - acţionând pentru binele întregii organizaţii nu doar în interes propriu, evitând ineficienţa; *respectarea legii* - evitarea pe căi legale a impozitării, nu prin evaziune, ci prin respectarea spiritului şi literei legii.

Respectarea acestor principii determină un comportament onest şi corectitudine faţă de comunitate, faţă de angajaţii care fac parte din comunitate. În general, se observă că o comunicare etică influenţează pozitiv şi eficient derularea activităţii.

➢ **Dileme de etică ale comunicării**

Dilemele de etică ce stau în faţa persoanei gravitează în jurul noţiunilor de: secret al informaţiei, transmitere de informaţii din interiorul organizaţiei spre exterior, zvonul şi bârfa, minciuna, necesitatea de a cere scuze, autocritica etc.

Ne întrebăm adesea: sunt oare secretele justificate sau nu? Păstrarea secretului asupra unor informaţii care privesc protecţia consumatorului este neetică. Pe de altă parte, păstrarea secretului poate fi esenţială pentru succesul unor decizii, ele pot fi discutate numai cu un anumit segment al organizaţiei, dar nu şi cu un altul.

Anumite informaţii trebuie ascunse de concurenţi pentru a încuraja inovaţia. Dar blocarea de informaţii încetineşte progresul. Deci, pe de o parte, secretizarea excesivă a informaţiei scade nivelul şi ritmul creativităţii, iar pe de altă parte, distribuirea liberă a informaţiei reduce motivaţia acelora care o creează.

Orice angajat care discută în afara organizaţiei despre abuzuri sau neglijenţe comise în organizaţia în care activează ar putea fi catalogat ca neloial acestei organizaţii. Dar a nu discuta despre problemele care nu merg bine, nu tocmai aceasta este neloial?

O dilemă de etică pentru manager apare şi în legătură cu unele aspecte ale comunicării neformale ca, de exemplu, luarea sau nu în considerare a bârfei sau cum să ne atârnăm faţă de zvonurile care circulă în organizaţie.

Referitor la primul aspect există două păreri: una consideră neetică şi perturbatoare prezenţa bârfei (de exemplu, ea poate interfera, chiar şi neintenţionat, cu obiectivitatea evaluării performanţei angajaţilor sau a promovărilor, creează în organizaţie o atmosferă de suspiciune); alta consideră bârfa etică şi utilă (de exemplu, previne evenimente negative, este „pulsul" organizaţiei).

Referitor la al doilea aspect, dilema apare din cauză că zvonul poate conţine informaţie falsă. De exemplu, zvonul fals cum că o bancă dă faliment, îi poate determina pe clienţii săi să-şi retragă depunerile, aceasta într-adevăr ar putea cauza falimentul băncii respective. Zvonurile apar în situaţii de ambiguitate în care oamenii au un mare interes direct sau sunt implicaţi emoţional. Managerul are posibilitatea de a evita răspândirea lor, prin crearea imediată a unui canal de informare credibil.

Minciuna este una dintre dilemele de etică ce nu ar trebui să existe. Nu trebuie să minţi – este una dintre cele 10 porunci ale lui Hristos. A minţi înseamnă a face o afirmaţie cu intenţia de a induce în eroare. Şi totuşi, în afaceri se spun foarte multe neadevăruri, iar justificarea pentru unele dintre ele se caută în „intenţia bună" cu care au fost spuse. Statistici efectuate pe această temă stabilesc că numai 20% din acest gen de minciuni sunt spuse spre beneficiul celui minţit, în timp ce 75% sunt în favoarea celui care minte, restul sunt în favoarea unei a treia persoane.

Un alt exemplu de dilemă de etică este şi actul de a cere scuze, în nume personal sau ca reprezentant al organizaţiei. Cererea de scuze şi autocritica abordează probleme de comunicare dificile, deoarece pun în discuţie reputaţia sau motivele managerului, deci credibilitatea acestuia şi a organizaţiei.

La capitolul dileme trebuie semnalat faptul că există cel puţin trei moduri de a aprecia conceptul de etică: modul utilitarist; modul individualist; modul justiţiar.

Modul utilitarist de abordare a eticii susţine că acţiunile managerului trebuie judecate prin consecinţele lor: dacă rezultatul este bun,

acțiunea este bună; un rezultat este interpretat ca bun atunci când corespunde „binelui majorității".

Modul individualist de abordare a eticii, bazat pe drepturile individuale, are în centru libertatea conștiinței, libertatea cuvântului și protejarea vieții particulare a individului. Acest fel de etică, accentuând drepturile individului, neglijează prin comparație obligațiile acestuia față de comunitate și societate.

Modul justițiar de abordare a eticii accentuează echitatea, obiectivitatea, cinstea și imparțialitatea. În normele acestui tip de etică există preocuparea pentru binele celuilalt. Întrebarea nu este dacă o acțiune este utilă sau profitabilă, ci dacă este cinstită, justă. Insistând asupra echității, se elimină însă stimulentul pentru evaluarea performanței individuale.

➢ **Critica constructivă**

În societatea noastră deseori se confundă utilizarea sau sensul conceptelor de morală și critică. Astfel, conceptul de morală este definit ca ansamblul normelor, regulilor, principiilor care ajută la relaționarea între oameni, fiind și o formă a conștiinței morale, pe când conceptul de critică implică în sine reguli care atenționează încălcarea normelor morale. Este greșită expresia „a face morală", deoarece morala reprezintă reguli, norme, fiind corectă expresia „a face critică". Important de clarificat că există critică constructivă și critică destructivă. Ceea ce noi percepem prin a face morală are sensul de critică destructivă. Ceea ce prezintă interes pentru noi este că, dacă studenții vor fi învățați să realizeze critica constructivă, vor rezolva problema, dar nu vor ataca persoana.

Critica constructivă se concretizează în respectarea câtorva reguli:

1) Critica *începe cu o vorbă bună* sau cu un compliment. Acest lucru va dovedi faptul că dvs. nu sunteți supărat pe cineva sau aveți vre-o problemă personală și vă descărcați pe persoana care o criticați. Vorba bună, sau complimentul, va descărca atmosfera și va face comunicarea mai eficientă.

2) *„Atacarea" problemei și nu a persoanei.* Problema noastră este că atunci când o persoană întârzie, sau nu este pregătită etc., noi atacăm persoana prin expresia *„tu"*.

3) *Exprimarea descriptivă,* și nu evaluativă, reflectă faptul că cel care critică trebuie să descrie comportamentul realizat și nu să evalueze,

de aceea în loc de *„tu eşti un lenos"* se acceptă *„mă deranjează faptul că ai întârziat ieri – ai venit la ora 8.20".*

4) *Referire la specific, concret şi nu la global, general.* Tendinţa de generalizare: „tu întotdeauna întârzii" sau „tu nu doar întârzii, ci nici nu înveţi", provoacă un conflict intern şi unul extern, deoarece cel criticat nu percepe ce se doreşte de la el, ba i se vorbeşte de o problemă, ba de alta şi, doar atunci când ne axăm pe o problemă, ea poate fi soluţionată. Însă când ne axăm pe mai multe probleme odată, nu soluţionăm nici una. De aceea se cere ca cel care critică să fie concret, clar şi concis: „Mă *deranjează faptul că ai întârziat pe data de 16 cu 35 de minute, ieri cu 15 şi azi cu 20 de minute".*

5) *Explicarea consecinţelor atât pentru grup, cât şi pentru sine.* Subalternul poate să nu conştientizeze consecinţele întârzierii, de aceea este important a expune care pot fi consecinţele: întârzierea dvs. poate fi preluată de 30 de studenţi, poate fi preluată şi de colegii dvs. care sunt pedagogi ca şi dvs., în consecinţă studenţii se angajează la 30 de organizaţii unde vor aplica acelaşi comportament - întârzierea. Rezultă că universitatea noastră pregăteşte specialişti care să întârzie - imaginea universităţii are de suferit. Dacă vor fi spuse cele relatate de mai sus, subalternul îşi va modifica comportamentul.

6) *Aflarea cauzei comportamentului sau a problemei.* De obicei, există tendinţa de a întreba la început care este cauza. Dar cine nu a întârziat niciodată?! Atunci când se întârzie, fiecare se gândeşte că dacă va fi întrebat, pregăteşte o scuză. De aceea, la început prezentăm consecinţele comportamentului, apoi ne interesăm de cauză, pentru a vedea în ce constă problema şi cum putem s-o soluţionăm pentru a nu se repeta.

7) *Validarea interlocutorului* - recunoaşterea importanţei lui ca individ, indiferent de opiniile pe care le exprimă sau de sistemul său de valori. Tendinţa de a propune soluţii o are fiecare, mai ales dacă se prezintă a fi expert. Dar interlocutorul care cunoaşte problema poate cunoaşte mai bine şi soluţia. De aceea ar fi ideal să întrebăm interlocutorul nostru ce părere are despre problema respectivă şi cum crede că e mai bine a o soluţiona.

8) *Congruenţa* în comportamentele de comunicare. Cererea părerii interlocutorului despre problema respectivă va prezenta atât atitudine şi respect faţă de sine, cât şi sentiment de echipă.

9) *Asigurarea continuității* în procesul de comunicare. După propunerea soluțiilor din ambele părți, este bine a-l asigura pe interlocutor că este un angajat apreciat pentru funcția pe care o exercită și că se mizează pe colaborare în continuare.

10) *Asumarea răspunderii pentru afirmațiile făcute*, pentru părerile, ideile comunicate. Atunci când interlocutorul propune soluția pentru a nu mai întârzia, de exemplu: nu pot veni la prima oră că nu are cine să-mi ducă copilul la grădiniță, de aceea schimbați-mi orarul ca să nu am întâia pereche. În acest caz este important de a-și asuma răspunderea pentru cele afirmate.

11) *Ascultare suportivă*. Cât de mare nu ar fi problema, este important de a asculta interlocutorul până la capăt și de a-l susține atunci când are probleme, astfel el se va simți ca parte componentă a echipei în care activează și va manifesta o atitudine responsabilă atât față de echipă, cât și față de activitatea profesională.

Cele unsprezece reguli expuse conturează o atitudine de considerație, respect și înțelegere față de interlocutor, de dorința de a satisface nevoile sale psihosociale fundamentale, cum ar fi nevoia de înțelegere, de apartenență, de prietenie, de protejare a propriei imagini.

Cea de-a unsprezecea regulă, ascultarea suportivă, trebuie tratată în mod special, ea reprezentând o tehnică esențială atât în interacțiunile din cadrul populației în general, cât și în procesul de lucru în special. Managerii întâmpină dificultăți în ascultare, în acceptarea punctului de vedere al interlocutorului, deseori și al managerilor, precum și în susținerea opiniei personale.

Modul în care se realizează ascultarea în cadrul comunicării suportive trebuie să sugereze interesul pentru interlocutor, convingerea că ceea ce simte și crede interlocutorul este important, că îi sunt respectate sentimentele, emoțiile și gândurile, chiar și în cazul dezacordului cu punctul său de vedere, manifestând convingerea că acesta este important și valid pentru colegi și subordonați, atestând contribuția lui în intercomunicare.

Aceeași atitudine de apreciere a valorii celuilalt este exprimată și prin abilitățile de ascultare activă care se materializează în patru principii:

1) Oferirea unui răspuns concret.
2) Înțelegerea sentimentelor celorlalți.
3) Manifestarea înțelegerii și acceptării mesajului receptat.
4) Încurajarea conversației.

Astfel, comportamentul social al omului se manifestă prin abilități de comunicare, de empatie, asertive, care, corelând cu imaginea de sine, cu sprijinul și rezolvarea problemelor, pledează pentru condiția interumană. Necesitatea utilizării comunicării asertive contribuie la o exprimare completă, clară ce demonstrează că astăzi comunicarea este considerată ca reprezentând „sistemul nervos al societății".

Activități:

IMPLICĂ-TE!

- Caracterizează fenomenul comunicării etice în universitatea în care înveți. Cât de perfect sau defectuos este?
- Identifică 5-6 situații din mediul universitar în care studentul este cel mai des criticat.
- Determină cele mai frecvente cauze care conduc la apariția criticii la locul de munca.

INFORMEAZĂ-TE ȘI PROCESEAZĂ INFORMAȚIA!

- Descrie rolul pe care îl joacă „cultura vorbirii" în relațiile de grup și de afaceri.
- Analizează problemele care apar în urma lipsei comunicării.
- Propune modalități de dezvoltare a comunicării corecte față de clienții firmei.
- Stabilește specificul culturii vorbirii în relație cu clienții.
- Utilizând diagrama Vien, analizează comunicarea etică și comunicarea managerială. Care sunt deosebirile? Dar tangențele?

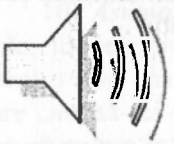
- Determină problemele de comunicare apărute în comunicarea dintre manager și subaltern.
- Formulează reguli de comunicare ce trebuie respectate de manager și specialist, pentru a asigura eficiența comunicării etice.

COMUNICĂ, DECIDE!

- Formulează un motto al comunicării etice și al comunicării manageriale.
- Stabilește legătura dintre comunicarea managerială de succes și personalitate. Cât de important este factorul personalității în procesul comunicării?

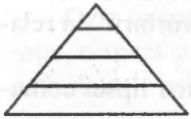
- Modelează diferite situaţii de comunicare etică cu impact asupra motivaţiei angajaţilor în realizarea sarcinii.
- Soluţionează cazuri de comunicare managerială ineficientă.

EXPRIMĂ-ŢI ATITUDINEA!



- Argumentează importanţa comunicării etice în organizaţie.
- Determină impactul criticii destructive asupra personalităţii.
- Apreciază nivelul competenţelor comunicaţionale (constructiv/ destructiv) ale profesorilor care îţi predau.
- Argumentează afirmaţia: „O buna comunicare managerială contribuie la apariţia şi menţinerea unui climat afectiv favorabil în colectivul de muncă şi respectiv la creşterea productivităţii muncii".

ACŢIONEAZĂ!



- Elaborează un instrument de măsurare a nivelului de comunicare şi tratament corect într-o organizaţie comercială.
- Ce metode, tehnici şi procedee vei folosi?
- Elaborează o secvenţă de critică constructivă dedicată celor care te-au criticat cel mai mult în şcoală, liceu, universitate.

Bibliografie recomandată:

1. Coruţ P., *Arta educaţiei*, Bucureşti, Miracol, 1994.
2. Rogojanu A., *Deontologia comunicării*, Bucureşti, 2005.
3. Mândâcanu V., *Etica şi arta comportamentului civilizat*, Chişinău, 2001.
4. Mândâcanu V., *Cuvântul potrivit la locul potrivit*, Chişinău, 1997.
5. Pânişoară O., *Comunicarea eficientă*, Iaşi, Editura Polirom, 2004.
6. Формановская Н.И., *Вы сказали: «Здравствуйте». Речевой этикет в нашем общении*, М., 1983.
7. Фомина Р., Лаком Ж., *Взаимодействие ради результата: практикум делового общения*, М., Зевс; Ростов-на-Д., Феникс, 1997.
8. Опалев А.В., *Умение обращаться с людьми... Этикет делового человека*, М., Культура и спорт, 1996.
9. *Психология и этика делового общения*, Ред. В.Н. Лавриненко, М., 2003.
10. Мицич П., *Как проводить деловые беседы*, М., Экономика, 1987.

3.2. Etica negocierii

- **Definirea conceptului de negociere**
- **Personalitatea negociatorului. Stiluri de negocieri**
- **Tehnici de negociere**
- **Paşi fundamentali într-o negociere**
- **Greşeli critice în negociere**

Studiind acest modul, studentul va fi capabil:

- *să caracterizeze* personalitatea negociatorului;
- *să analizeze* tendinţele de dezvoltare a tehnicilor etice de negociere;
- *să propună* modalităţi de negociere câştig/câştig;
- *să anticipe* evoluţia pieţelor şi tipurilor de negociere în viitor;
- *să proiecteze* soluţii de rezolvare a conflictelor apărute în negociere;
- *să elaboreze* sistemul de prezumţii argumentate în negociere;
- *să determine* riscurile în negociere;
- *să direcţioneze* negocierea în sens etic.

Concepte-cheie: **negociere, negociator**

➢ Definirea conceptului de negociere

Succesul activităţii factorului de decizie este în mare măsură dependent de capacitatea lui, reprezentând instituţia în cauză, de a realiza diverse acte de negocieri în cadrul colectivităţii pe care o conduce sau cu alţi subiecţi.

Dicţionarul constată că *negociere* înseamnă „a trata cu cineva încheierea unei convenţii economice, politice, culturale etc.; a intermedia, a mijloci o afacere, o căsătorie; a efectua diverse operaţii comerciale (de vânzare de titluri, de rente etc.)".

Negocierile au fost examinate de specialişti şi definite în concordanţă cu aria de aplicare preconizată.

Deseori negocierile sunt anticipate de diverse conflicte antagoniste şi, deci, pot fi examinate ca „o procedură de rezolvare paşnică a conflictelor, într-un mod indirect, prin intermediul reuniunii reprezentanţilor oficiali ai părţilor conflictuante întru încheierea unui acord acceptabil pentru toţi". Acest nivel de negociere este foarte complicat pentru realizare şi necesită cunoaşterea perfectă atât a procedeelor psihologice de aplanare a conflictelor, cât şi a tehnologiei organizării negocierilor.

Momentul comun pentru toate trei niveluri de negociere constă în căutarea căilor de colaborare, iar poarta de intrare în cooperare, după cum menţiona E. Spaltro, este creativitatea.

Tocmai de aceea se consideră că nu oricare situaţie, când se efectuează o repartizare cantitativă care constată doar prezenţa părţilor şi nu satisface pe nimeni, poate fi numită negociere. Asemenea caz va fi interpretat ca un proces de căutare creativă a soluţiilor benefice pentru ambele părţi.

Această logică generativă face din negocieri o formă de raport între două sau mai multe părţi, care găsesc necesar de a stabili o schimbare în urma căreia se rezolvă o problemă sau se ajunge la o înţelegere ce majorează oportunitatea interesului comun.

➢ **Personalitatea negociatorului. Stiluri de negocieri**

Negocierile sunt efectuate de persoane concrete şi, evident, formula de realizare a negocierilor este determinată de particularităţile acestor indivizi. Nu punem la îndoială că impactul acestor acţiuni modifică substanţial însăşi procedura, dar succesul lor este „programat" de felul cum se vor manifesta participanţii. Talentul de pertractare a procesului de decizie predetermină declanşarea negocierilor şi rezultatul lor.

Negociatorii învaţă foarte repede că, dacă îşi doresc succesul, trebuie să ofere ceva pentru a obţine ceea ce le trebuie. Adevărata calitate de negociator este capacitatea de a stabili ce anume să oferi, când să oferi, de ce să oferi, cât de mult să oferi şi ce să aştepţi în schimb. Pentru a fi un negociator experimentat, o persoană trebuie să ştie să manevreze lucrurile în aşa fel încât să se poată dispensa de ceea ce oferă, iar ceea ce primeşte să-i satisfacă nevoile. Tehnicile utilizate pentru îndeplinirea acestui scop sunt cunoscute ca strategii şi tactici. O strategie este planul de acţiune global, utilizat în cadrul negocierii. Tacticile sunt metodele utilizate pas cu pas pentru implementarea strategiei.

De exemplu, Stati şi Druţă s-au decis să-şi cumpere o casă acum trei luni. Prima lor opţiune este o casă situată într-un cartier nou, la preţul de 100.000 u.c. (cu aproape 10.000 u.c. mai mult decât pot ei oferi). Stati crede că ar trebui să facă o ofertă, dar Druţă se îndoieşte că ar putea să obţină o reducere semnificativă.

Stati decide să facă totuşi câteva cercetări în zonă şi află că mai multe case, printre care şi cea pe care şi-o doresc ei, sunt puse în vân-

zare de aproape un an. Toate sunt case de calitate dar, din cauza problemelor economice, vânzările sunt destul de reduse. Stati îl convinge pe Druță că nu au nimic de pierdut dacă prezintă o ofertă. După o planificare minuțioasă, ei stabilesc o întâlnire cu persoana care se ocupă de vânzarea caselor din zonă.

• ***Ofertă redusă*** - ei încearcă să ofere cel mai mic preț și să cumpere la nivelul, estimat de ei, al costului suportat de constructor.

Stati și Druță îl informează pe vânzător că le place cu adevărat casa și că ar fi sincer interesați să o cumpere la un preț de 80.000 u.c.

• ***Evaluarea pretenției*** - s-a stabilit că agentul cere mai puțin decât prețul inițial, dar nu se poate mulțumi cu 80.000 u.c. Sarcina celor doi este de a evalua cu cât de mult este dispus vânzătorul să scadă prețul sub 100.000 u.c.

Agentul, vizibil șocat, răspunde: „este imposibil. Nu avem nici măcar ce discuta!" Stati și Druță anticipează acest răspuns și întreabă: „Dacă nu acceptați 80.000 u.c., atunci cât acceptați?"

• ***Provocarea*** - o strategie menită să-l pună la punct pe celălalt aflat în defensivă, cu scopul de a obține anumite concesii. Aici părțile vin aproape de faza de **evaluare**, când se determină oferta reală a agentului.

Agentul face câteva calcule înainte de a spune: „90.000 u.c., dar trebuie să plătiți cel puțin un avans de 20.000 u.c. în numerar". Deși sperau la o contra-ofertă mai joasă, Stati și Druță sunt dispuși să accepte și acest nivel de preț. Druță mai încearcă o strategie, spunând: „Avansul nu este o problemă, dar am înțeles că locuința de vizavi a fost deja vândută cu 15.000 u.c. mai puțin decât prețul inițial. De ce nu ați face același lucru și pentru noi?"

• ***Amânarea*** - Stati și Druță își iau o pauză pentru a-și oferi, atât lor, cât și vânzătorului, timpul necesar pentru reevaluarea pozițiilor. Amânarea unei decizii arată adesea că răbdarea este profitabilă.

Agentul reacționează spunând: „Casa despre care vorbiți a fost mai scumpă; de aceea am avut o marjă mai mare. Poate că aș putea să mai reduc prețul puțin, să zicem la 86.000 u.c., dar numai dacă ne prezentați oferta dvs. astăzi, în scris, împreună cu avansul de 20.000 u.c.". Stati și Druță, simțând că sunt foarte aproape de realizarea scopului lor, răspund: „Să știți că ne place foarte mult această casă, dar costă

prea mult față de cât putem plăti. Scuzați-ne puțin, până discutăm cum ne-am putea mări oferta. Nu ați putea și dvs. să vă reevaluați puțin poziția?"

- ***Împărțirea diferenței*** - Stati și Druță își calculează cu grijă propria contra-ofertă și speră ca agentul fie să o accepte, fie să propună **împărțirea diferenței**. Rezultatul a fost un preț de vânzare la mijlocul diferenței dintre ultima ofertă a agentului și contra-oferta lui Stati și Druță.

Druță și Stati revin după o oră și oferă 83.000 u.c. Agentul le spune: „Am vorbit și eu cu constructorul cât erați plecați, ca să văd dacă putem face alte concesii. A mai cedat puțin, dar nu este de acord cu 83.000 u.c. Totuși, dacă sunteți dispuși să împărțiți diferența și să plătiți 84.500 u.c., atunci încheiem târgul, cu condiția să semnați documentele și să depuneți astăzi avansul de 20.000 u.c.". Stati și Druță se privesc unul pe altul și acceptă oferta cu plăcere.

Pentru a convinge un cumpărător să ia o anumita decizie, un negociator trebuie să țină cont de următoarele sfaturi:

- Să adapteze la cumpărător fiecare argumentație de vânzare, deoarece o bună cunoaștere a fiecărui cumpărător și a așteptărilor acestuia este foarte importantă. Nu trebuie neglijate cele mai simple elemente, cum ar fi, de exemplu, să-i amintiți cumpărătorului că deja ați lucrat pentru el. De asemenea, nu trebuie neglijate sursele de informații.
- Să-l ajute pe client să-și îndeplinească mai bine sarcinile, deoarece acesta, la rândul lui, așteaptă sfaturi pentru a vinde mai bine în continuare. Ei doresc chiar și idei pentru a anticipa evoluția pieței.
- Să imprime conversației un ton simpatic, dar în același timp să rămână autentic. Apoi trebuie să se asigure că-și cunoaște mai bine clientul, identificându-i precis funcția. De asemenea, este necesar a alege cuvintele care-l vor convinge mai bine pe client. În plus, pentru a imprima personalității sale prestanță, recurge la utilizarea cuvintelor și obiectelor din domeniu: fax, fotocopiator, calculator, ceea ce influențează benefic asupra calității, prețului sau serviciului.
- Să mențină legăturile și după încheierea afacerii, prin vizite frecvente, ceea ce presupune o investire de timp, însă clientul va aprecia acest lucru. O altă modalitate este de a-i cere clientului sfaturi pentru ameliorarea serviciilor prestate, prin participarea acestuia la mese rotunde consacrate anumitor proiecte.

Un cumpărător, pentru a înregistra succes într-o negociere, trebuie să cunoască cele patru tipuri de parteneri (negociatori) cu care ar putea avea relaţii:

1. Stilul ***provocator*** plin de familiaritate, umor care utilizează fraze de genul: „la ce foloseşte acest produs?", „nu prea sunteţi bine dispus astăzi?" Pentru a depăşi acest impas, celălalt partener (vânzătorul) trebuie să pună în evidenţă latura inovatoare a produsului mai degrabă decât partea tehnică, să utilizeze prezentări video, pe CD-ROM, să fie autentic, natural şi chiar puţin provocator. Orice atitudine prea formală îl va enerva pe negociator.

2. Stilul ***emfatic,*** foarte vorbăreţ, el povesteşte deschis celorlalţi viaţa sa, preocupările sale, dorind a fi admirat de toată lumea. Acest tip de negociator utilizează fraze de genul: „sunt încântat să lucrez cu dvs.", „apreciez mult propunerea acestui preţ", „mi-e teamă că nu o să pot accepta oferta dvs.". Cealaltă parte trebuie să ştie să-i vorbească la începutul întâlnirii despre copiii săi, vacanţe şi pasiuni, să ia o atitudine surâzătoare şi să-i acorde prioritate în a vorbi mai mult.

3. Stilul ***perseverent*** este dominat de raţionalitatea lucrurilor, deoarece totul trebuie să fie logic şi structurat. Puţin pretenţios, el se simte uşor superior faţă de ceilalţi, dovadă că foloseşte îmbrăcăminte sobră şi chiar austeră. Acest tip de negociator foloseşte fraze de genul: „Aţi adus cifre ca dovezi?", „faptele sunt incontestabile", „nu pare să fi înţeles fondul ideilor mele". De aceea, partenerul trebuie chiar de la început să indice durata întâlnirii, să aducă dovezi prin cifre, grafice, date statistice, să fie foarte informat şi să evite gesturi familiare şi orice manifestare a emoţiei.

4. Stilul ***determinat*** este specific unui om de acţiune căruia îi plac banii şi reuşita, care este nerăbdător şi aşteaptă să fie sedus repede. Poartă costume de mare marcă cu o lejeră tentă de originalitate. Acest tip de negociator recurge la fraze de genul „vă pierdeţi prea mult în detalii", „repede, pentru că nu am decât câteva minute la dispoziţie". De aceea, partenerul trebuie să-şi anunţe încă de la început planul, să treacă direct la subiect evocând rezultatele şi beneficiile unei propuneri. Întrucât negociatorul este un tip determinat care preţuieşte timpul, partenerul trebuie să evite detaliile şi flerul artistic.

➢ **Tehnici de negociere**

Sunt des întâlnite situaţiile când un partener încearcă să preia iniţiativa în procesul de negociere, să menţină conducerea discuţiilor, căutând să dezechilibreze poziţia celeilalte părţi, determinând-o să facă o serie de concesii.

• Tehnica salamului este utilizată pentru a realiza un obiectiv puţin câte puţin şi nu dintr-un singur pas major. Această tehnică se bazează pe următorul raţionament: „Dacă vrei să intri în posesia unui salam pe care adversarii tăi îl apără cu îndârjire, nu trebuie să te repezi să-l smulgi. Trebuie să începi prin a-ţi tăia o feliuţă foarte subţire. Proprietarul salamului fie că aproape nu observă acest lucru, fie că nu-i acordă o atenţie deosebită. In ziua următoare iţi mai tai încă o felie, apoi alta şi astfel, puţin câte puţin, salamul trece în posesia ta".

De exemplu, dacă am vrea să cumpărăm 5 ari de teren de la un domn bătrân care, din motive sentimentale, nu prea vrea să vândă în acel moment decât un singur ar, şi dacă nu suntem grăbiţi în a face acest lucru, îi putem propune bătrânului să cumpărăm un ar de teren la început, cu opţiunea de a cumpăra şi restul terenului, câte un ar în următorii 4 ani.

• Metoda faptului împlinit s-a folosit atunci când locuitorii unui orăşel numit Hillview s-au trezit într-o dimineaţă că un constructor local le-a tăiat vârful dealului care constituia una din cele mai frumoase privelişti ale locului. Antreprenorul nu avusese aprobarea legală dar, odată înlăturat vârful dealului, acesta nu mai putea fi pus la loc. Antreprenorul a apelat la *metoda faptului împlinit.* El a trecut la acţiune pentru a-şi îndeplini obiectivul, asumându-şi riscul de a fi blamat de cetăţeni, deoarece nu a vrut să cheltuiască bani, timp şi efort pentru a urma căile obişnuite de rezolvare. Constructorul poate spune: „am făcut ce am vrut, aşa că nu ştiu să mai ai ceva de spus acum". Dar este un mod de abordare riscant. Cel care foloseşte o asemenea strategie trebuie să înţeleagă şi să accepte consecinţele, în cazul în care eşuează. De exemplu, să presupunem că acelaşi constructor şi-ar fi făcut mai târziu un gard, violând astfel alte legi locale. De această dată, însă, protestul cetăţenilor ar fi putut avea ca rezultat impunerea demolării gardului şi mutarea antreprenorului în alt loc, cu cheltuieli considerabile.

Exemple în care se poate folosi această metodă: dacă ni se trimite un contract conţinând o clauză cu care nu am fost de acord şi pe care

am găsit-o inacceptabilă, putem recurge şi noi la metoda faptului împlinit, eliminând clauza inacceptabilă din contract, după care trimitem contractul înapoi.

• Practica-standard este o strategie utilizată pentru a-i convinge pe alţii să facă sau să nu facă anumite lucruri, pe baza aşa-numitei practici obişnuite. De cele mai multe ori, această strategie funcţionează, deoarece se presupune că practica standard este calea cea mai bună şi cea mai sigură pentru a realiza ceea ce vrem să realizăm. Contractele standard sunt un exemplu de o asemenea strategie. Partea care sugerează utilizarea unui contract standard presupune că nimeni nu vrea să-l schimbe, deoarece acesta reflectă lucruri asupra cărora alţii, în circumstanţe similare, au căzut de acord. Adesea, cealaltă parte acceptă propunerea, dar cei care doresc să încerce o modificare, pot obţine rezultate bune.

Un exemplu al aplicării acestei practici este acela în care un instalator a încheiat un contract pentru montarea instalaţiei într-o casă nouă şi care comunică beneficiarului următoarele condiţii de plată: 30% la începutul lucrării, 60% la jumătatea lucrării şi 10% la terminare. Când clientul îşi manifestă dezacordul, instalatorul spune că propunerea lui corespunde standardelor industriale şi, pentru a-i dovedi, îi arată un contract standard. În final, instalatorul acceptă 30% la început, 30% la mijloc şi 40% la final. Acest mod de abordare îi dă clientului siguranţa că instalaţia va fi terminată înainte ca instalatorul să realizeze profit şi, în acelaşi timp, îi asigură instalatorului fondurile necesare realizării proiectului.

• Termenele-limită pot constitui o strategie de negociere eficientă. Adeseori percepem presiunea timpului asupra noastră, dar presupunem că partenerul are timp din plin. Cu cât cunoaştem mai bine termenele limită ale celeilalte părţi, cu atât mai bine ne putem planifica strategia. Atunci când ceilalţi ne forţează să ne încadrăm în termenele lor limită, ar trebui ca, fără ezitare, să-i testăm. Multe din vânzările din magazinele cu amănuntul, care „încep" marţi şi se „sfârşesc" vineri, por fi negociate astfel încât cumpărătorul să beneficieze de ele şi luni şi sâmbătă. Cele mai multe dintre hoteluri îţi modifică ora la care trebuie să predaţi camera după-amiază, dacă sunteţi dispus să negociaţi pentru un timp mai lung. Propunerile facute în prima zi a lunii sunt la fel de acceptabile ca şi a doua zi. De obicei, termenele-limită au atâta impor-

tanţă cât suntem noi dispuşi să le acordăm. Cu cât cunoaştem mai bine persoana sau organizaţia care le fixează, cu atât vom şti mai bine ce reprezintă ele cu adevărat. De aceea într-o negociere trebuie să ştim termenele-limită şi constrângerile de timp la care suntem supuşi, dacă aceste termene sunt realiste, cum le putem modifica, care sunt termenele ce acţionează asupra celeilalte parţi şi dacă se pot folosi în avantajul propriu.

- Disimularea înseamnă a da impresia că se doreşte ceva când, de fapt, obiectivul principal este cu totul altul. Un angajat, de exemplu, poate negocia cu şeful său o promovare, când, de fapt, obiectivul său este să obţină o majorare a salariului. Dacă îi reuşeşte promovarea, obţine de îndată şi mărirea salariului. Dacă nu obţine promovarea, poate obţine, în schimb, ca premiu de consolare, o mărire de salariu. Politicienii utilizează diferite variante ale acestei strategii, pentru a testa receptivitatea publicului faţă de ceea ce-şi propun să facă. Pentru a-i testa receptivitatea înainte de a fi luată decizia finală, acţiunea planificată este înfăţişată publicului sub forma unei scurgeri de informaţie dintr-o sursă de încredere. Apoi se evaluează răspunsul publicului. Dacă opoziţia este redusă, atunci acţiunea poate continua, probabil, în siguranţă. Dacă reacţia este puternică, atunci trebuie căutate alte abordări.
- Retragerea aparentă poate include, pe lângă amânare, şi disimulare, şi o oarecare doză de amăgire. Astfel, unul dintre negociatori încearcă să insinueze că s-ar putea retrage din discuţii, când, de fapt, el rămâne interesat. Scopul său este de a obţine, în cele din urmă, o concesie sau o schimbare a poziţiei. De exemplu, cumpărătorul potenţial al unui tablou îl găseşte pe vânzător hotărât să nu accepte preţul pe care cumpărătorul este pregătit să-l plătească. Cumpărătorul ar putea spune: „îmi pare rău, dar nu sunt de acord cu preţul dvs.; ştiţi care este preţul oferit de mine, aşa că, dacă nu există nici o schimbare de poziţie din partea dvs., nu vom putea încheia afacerea". Apoi acesta pleacă. Dacă oferta cumpărătorului a fost reală, vânzătorul poate decide să facă o concesie. Dacă nu, cumpărătorul se poate întoarce cu o ofertă puţin mai mare. Între timp, cumpărătorul poate evalua şi alte opţiuni.
- Omul bun/omul rău este o tehnică utilizată la scară internaţională prin care unul dintre membrii echipei de negociere adoptă o linie dură, pe când celălalt rămâne prietenos şi dispus să încheie afacerea. Când „omul rău" părăseşte încăperea pentru câteva minute, „omul bun"

prezintă o ofertă care, în circumstanţele negative ale negocierii, pare chiar prea bună pentru a putea fi realizată. Există mai multe versiuni de „om rău": avocaţi, soţi sau soţii, reprezentanţi ai personalului, contabili, experţi în taxe, sales manageri sau economişti.

Pericolul utilizării acestei strategii rezidă în posibilitatea de a fi depistată de adversar. Iată cum puteţi reacţiona, dacă aveţi impresia că vi se aplică această metodă:

1. Părăsiţi discuţia.
2. Chemaţi în ajutor propriul dvs. „om rău".
3. Cereţi partenerilor de discuţie să nu facă teatru şi să treacă la afaceri.

• Autoritatea limitată este o altă tehnică ce încearcă să forţeze acceptarea unei poziţii, pretinzând că oricare alta ar necesita aprobări la nivel superior. Cu persoanele care pretind că au o autoritate limitată este foarte dificil de negociat, întrucât motivele lor de a da curs cererii depind de persoane, politici sau practici asupra cărora ei nu au nici un control. Un vânzător care nu poate oferi o reducere mai mare de 5%, care nu poate influenţa data livrării sau care nu poate accepta un târg, nu poate face nici o concesie în aceste domenii. În asemenea împrejurări, unii negociatori cedează, pe când alţii insistă ca oferta lor să fie prezentată forului care o poate aproba sau respinge. În acest caz, există riscul ca negocierea să fie anulată, dar apare şi posibilitatea ca partenerul să-şi reevalueze poziţia.

➢ **Paşi fundamentali într-o negociere**

1. *Cunoaşterea reciprocă* este importantă, deoarece, înainte de a începe negocierea, trebuie să-i cunoaştem pe toţi cei implicaţi. Obiectivul principal este de a desfaşura contactul iniţial într-o atmosferă prietenoasă, relaxantă şi profesională, păstrându-se totuşi atmosferă de afaceri.

2. *Declararea scopurilor* şi a obiectivelor este o etapă ce se derulează după ce începe negocierea. La această etapă nu vor fi menţionate problemele specifice, deoarece abia a început studierea nevoilor ambelor părţi. Persoana care vorbeşte prima despre problema în cauză poate spune, de exemplu, „aş dori să mă asigur că înţelegerea dintre noi va funcţiona într-un mod benefic pentru toţi cei implicaţi". Nu s-a anunţat nici o condiţie încă, dar s-a făcut o declaraţie pozitivă privind acordul şi care ar fi favorabilă tuturor participanţilor. Persoana care a făcut

declarația de început va trebui, apoi, să aştepte un răspuns de la cealaltă parte, pentru a afla dacă şi aceasta are scopuri şi obiective similare. Dacă există divergenţe, acesta este momentul potrivit pentru a le afla. Este necesar ca, pe parcursul acestei şedinţe, să existe o atmosferă de cooperare şi de încredere reciprocă.

3. *Începutul procesului* este un pas important, deoarece, pentru a iniția procesul trebuie luate în discuție problemele specifice. Înainte de lansarea discuției, trebuie studiate toate temele negocierii, pentru a determina modul în care este mai avantajos a fi prezentate: grupat sau separat. Adesea, problemele sunt prezentate grupat, astfel încât soluționarea uneia este legată de soluționarea alteia. De exemplu: „Nu cumpăr cuptorul la acest preț decât dacă includeți în contract un an de garanție". Dar se poate încerca şi o separare a problemelor astfel încât acestea să fie abordate diferit. De exemplu, în cazul vânzării unei case finisate, vânzătorul poate prefera să discute despre casă şi despre finisări ca fiind două chestiuni separate. Cumpărătorului poate să i se pară logic ca ambele aspecte să fie tratate împreună. În astfel de negocieri, toate problemele au legătură unele cu altele. Nici un element nu se consideră a fi rezolvat până când nu sunt rezolvate toate celelalte. După ce au terminat studierea problemelor, negociatorii trebuie să determine ce este mai avantajos: să combine sau să separe aspectele diferite. Părerile privind importanța chestiunilor abordate la început diferă foarte mult: cei care consideră că negocierea trebuie să înceapă cu problemele minore argumentează prin faptul că acestea pot fi rezolvate mai uşor, ceea ce ar duce la crearea unui climat mai favorabil pentru acordurile viitoare. Ceilalți sunt de părerea că este mai bine să se înceapă cu probleme majore, deoarece, dacă nu pot fi rezolvate în mod satisfăcător, celelalte chestiuni nu mai au nici o importanță.

4. *Dezacordul şi conflictul* în domeniile în care acestea apar sunt importante după ce problemele au fost definite. Dezacordurile şi conflictele rezolvate corespunzător apropie, în cele din urmă, cele două părți. Dar dacă nu sunt abordate corect, ele sporesc divergențele. Conflictul are capacitatea de a scoate la suprafață deosebirile dintre punctele de vedere şi de a cristaliza adevăratele dorințe şi cerințe ale negociatorilor. Acest tip de confruntare poate cauza stres. Prin urmare, este foarte important să reținem că aplanarea unui conflict în asemenea împrejurări nu este un test de verificare a puterii, ci o oportunitate

de a dezvălui nevoile reale ale oamenilor. Aceste lucruri, bine înțelese, pot conduce la găsirea unor domenii în care se poate realiza acordul sau compromisul.

5. *Reevaluarea și compromisul* constituie un pas important atunci, când una dintre părți merge mai departe și propune un compromis, adesea prin cuvinte de genul: „Dați să presupunem că.....", „Dar dacă....?", „Ce ați spune dacă....?" În această situație celălalt negociator trebuie să asculte cu mare atenție, pentru a-și da seama dacă se încearcă un compromis. Răspunsul trebuie formulat cu mare atenție, pentru că o încercare prea bruscă de a accepta oferta poate face ca partenerul să se retragă, deoarece se ajunge la un climat care nu este de natură să determine un joc al cererii și al ofertei.

Orice negociere este încununată de succes atunci când ambele părți își reevaluează pozițiile și determină care este nivelul acceptabil al compromisului. În timpul acestui pas, trebuie ca fiecare negociator să-și amintească de principiul *oferă/ primește*.

6. *Înțelegerea sau acordul de principiu* reprezintă pasul final. Când se ajunge la un acord, este necesar ca respectiva înțelegere să fie și declarată. O decizie cu privire la modalitatea efectivă de realizare a tranzacției este necesară în special în cazul în care este nevoie de o aprobare suplimentară, lucru ce presupune, în mod normal, transpunerea termenilor acordului în scris.

Deoarece acordul este obiectivul final al oricărei negocieri, este foarte important să se determine, încă de la început, nivelul de autoritate al părții cu care se negociază. De exemplu, unii vânzători negociază doar pentru a afla poziția celeilalte părți, după care își informează partenerul că nu au autoritatea de a-i accepta condițiile. Apoi se duc la cineva din biroul din spate, care respinge tentativa de „acord", pentru a obține condiții mai bune.

De aceea, într-o negociere, dacă avem autoritatea de a încheia un anumit acord, trebuie să ne străduim să negociem cu o persoană care are același nivel de autoritate.

Timpul de acceptare și analiza postnegociere

Astfel, în timpul procesului de negociere trebuie să sa acorde negociatorilor un *timp de acceptare*, deoarece persoanele investite întotdeauna au nevoie de timp pentru a accepta ceva nou sau schimbat. Părțile care se angajează în negociere speră să obțină ceea ce doresc

cât mai rapid şi mai uşor. Dar acest lucru uneori nu este posibil. De exemplu, preţul ridicat dorit de vânzător sub preţul redus sperat de cumpărător se dovedeşte a fi mai greu de obţinut decât s-a crezut iniţial. Dorinţele devin realitate numai în urma unor negocieri dificile, a unor reajustări şi compromisuri.

După fiecare negociere este bine să se facă o analiză, numită *analiză postnegociere*, care poate contribui la identificarea motivelor succesului sau eşecului şi la oferirea de informaţii utile pentru negocierile viitoare. Trebuie să examinăm punctele tari şi cele slabe ale adversarului, precum şi pe ale noastre; toate observaţiile notate devin o sursă de documentare pentru următoarea negociere.

➢ **Etica în negociere**

Fiecare parte aflată în negociere doreşte să câştige. Negocierile de succes se sfârşesc atunci când fiecare dintre părţi obţine ceea ce şi-a dorit. Ori de câte ori un negociator abordează o situaţie tranzacţională cu ideea „Trebuie neapărat să câştig şi nu prea îmi pasă de cealaltă parte", dezastrul se lasă prea mult aşteptat.

Într-o negociere, conceptul ***câştig/câştig*** nu este bazat doar pe consideraţii de ordin normal.

Negocierea de tip câştig/câştig este, pur şi simplu, un mod de a face „o afacere bună". Dacă părţile care au încheiat un acord sunt satisfăcute de rezultat, ele se străduiesc împreună să ajungă la o înţelegere pentru a evita un eşec. De asemenea, părţile sunt dispuse să colaboreze şi în viitor. Poate vă întrebaţi: „Cum pot să câştig într-o negociere, dacă permit şi celeilalte părţi să-şi atingă obiectivele?" Răspunsul la întrebare rezidă în faptul că fiecare parte are propriile sale nevoi şi există întotdeauna posibilitatea realizării unui schimb, astfel încât fiecare parte să obţină ceva valoros pentru ea în acel moment. Într-o negociere încheiată cu succes, un negociator obţine un lucru de valoare considerat mai mare, în schimbul altui lucru, căruia îi atribuie o valoare relativ mai redusă. Aşadar, ambele părţi pot câştiga. Chiar dacă fiecare dintre ele a dorit la început mai mult, ele sfârşesc prin a fi satisfăcute.

Benjamin Franklin a exprimat cu claritate acest lucru, spunând: „Schimburile nu s-ar produce, dacă nu ar fi avantajoase pentru fiecare parte implicată. Desigur, cel mai bun târg care se poate încheia este cel care se află în concordanţă cu poziţiile părţilor în cauză. Cel mai prost rezultat se poate obţine atunci când, din cauza lăcomiei, nu se

încheie nici un târg, iar o tranzacţie care ar putea fi avantajoasă pentru ambele părţi nu se mai realizează deloc".

✓ ***Greşeli critice în negociere***

Într-o negociere, pentru a se înregistra succesul scontat, trebuie evitate următoarele opt greşeli:

1. *Pregătirea necorespunzătoare*; pregătirea negocierii ne furnizează o imagine clară a alternativelor pe care le avem şi ne asigură flexibilitatea necesară în momentele-cheie.

2. *Ignorarea principiului* „oferă/primeşte"; fiecare parte urmăreşte să încheie negocierea cu sentimentul că a realizat un câştig.

3. *Comportamentul de intimidare;* cercetările demonstrează că tacticile dure primesc replici pe măsură, iar convingerea generează un rezultat mai eficient decât dominarea partenerului.

4. *Nerăbdarea*; nu trebuie să grăbim lucrurile, răbdarea fiind răsplătită.

5. *Pierderea cumpătului*; emoţiile negative puternice împiedică instaurarea unei atmosfere de cooperare şi, implicit, generarea de soluţii.

6. *Prea multe vorbe şi prea puţină atenţie.*

7. *Argumentarea şi nu influenţarea*; o poziţie poate fi susţinută cel mai bine prin cunoştinţe, nu prin încăpăţânare.

8. *Ignorarea conflictelor*; conflictul este substanţa negocierii, care trebuie acceptat şi rezolvat, nu evitat.

✓ ***Principiile negocierilor eficiente: politeţea, delicateţea, onestitatea, tactul***

Probabil că nu există negocieri morale, dar cu certitudine există o morală a negocierilor. Căutarea dimensiunilor morale ale activităţii de negociere poate oferi aspecte ale multiplei sale funcţionalităţi. Ca activitate socială, negocierea este puternic integratoare şi reglatoare. Ea oferă ocazii de întâlnire şi obligă partenerii să se apropie, să se descopere în intenţii, pentru a putea negocia. Fiecare negociator este supus judecăţii altuia, căci a negocia înseamnă a asculta argumentele altuia şi a le pune în valoare pe cele proprii. Deci, negocierea ţine de un dialog care incubă experienţa sociabilităţii şi a raporturilor umane. Ca funcţie reglatoare, negocierea propune un sistem structurat de schimburi. Oferta şi contraoferta trebuie să fie proporţionale sau să creeze arhetipul unui comportament de reciprocitate. Orice schimb înseamnă o privaţiune sau o renunţare, iar un asemenea exerciţiu este reglator în măsura în care valorile şi interesele schimbate capătă un caracter obiectiv.

Negocierea se bazează pe credibilitatea părților și pe justețea intereselor pe care le urmăresc. De aceea se spune că o negociere poate determina, dar și salva, în situații critice, imaginea participanților la un asemenea proces. Negocierea nu este un sport care să aibă parte de un regulament specific, în care participanții să fie sancționați de un arbitru, dacă nu sunt respectate regulile. Pentru că procesul de negociere este deosebit de dinamic și nu are parte de un regulament standard în domeniu, a apărut nevoia de a suplini asemenea neajunsuri. Regulile pe care le stabilesc părțile pentru a fi asigurat un cadru etic de desfășurare a negocierilor le numim convenții.

Convențiile în cadrul negocierilor au apărut dintr-o necesitate de a crea un cadru favorabil tuturor participanților la un asemenea proces, pe baza unui set de norme acceptate de comun acord. Rolul acestor convenții este de a încerca să uniformizeze câteva reguli de conduită, care ar trebui urmate de toți participanții la un proces de negociere, dar și să asigure premisele pentru o comunicare eficientă. O primă convenție pe care o putem întâlni în negocierea conflictelor este *consecvența*. A nu face abateri de la principiile de bun simț acceptate în domeniul relațiilor interumane, creează încredere și generează, ulterior, credibilitatea negocierilor. Consecvența presupune că pe întreaga perioadă a negocierilor punctul central îl va constitui înțelegerile și acordurile acceptate în comun. Etic este ca lucrurile deja acceptate să nu fie răstălmăcite mai târziu.

O altă convenție, specifică negocierii conflictelor, se raportă la *informațiile utilizate*. Într-un proces de negociere nu vor fi utilizate expresii de genul „am auzit că...", întrucât folosirea unor astfel de formulări denotă fie lipsa de respect față de interlocutor, fie amatorism în domeniul negocierii. Total neetică este și preluarea unui zvon, ca aparținând unei realități primare. Este adevărat că zvonul apare pentru a suplini lipsa unei comunicări oficiale, dar nu poate constitui baza unor discuții în negocieri.

Credibilitatea negociatorilor este importantă în orice formă de negociere. În negocierea distributivă, negociatorii credibili apar ca având o putere de convingere mare, fiind capabili să înainteze chiar prin amenințări și promisiuni. În schimb, negocierile integrative folosesc ca sursă-cheie credibilitatea obținută prin prezentarea la masa tratativelor a unor informații dense. Dacă analizăm procesualitatea

negocierii, putem remarca unele probleme etice care apar chiar de la început. A lăsa loc pentru negociere, nu exclude importanța începerii negocierilor cu o cerere sau o ofertă plauzibilă.

În cursul negocierilor, de multe ori *a da toate cărțile pe față* este o convenție de negociere eficientă și, în același timp, etică. Aceasta demonstrează faptul că suntem serioși și că respectăm inteligența partenerului. Totodată, acest fapt ar putea încuraja cealaltă parte să înainteze cereri mai oneste, de vreme ce solicitările lor deformate vor fi în contrast cu un set de solicitări mai oneste. De obicei, subiecții care s-au descurcat cel mai bine în negocieri au fost cei care au afirmat pur și simplu adevărul. Un motiv ar fi, că majoritatea persoanelor se așteaptă ca negocierile să fie însoțite de un comportament duplicitar. În consecință, ei sunt copleșiți de adevăr. Reamintim, că un mod de a fi sincer și corect este de a nu crede niciodată ceea ce nu-ți dorești sau nu poți justifica. Urmând această direcție, negociatorii estici își fac temele și justifică ceea ce doresc în fața celeilalte părți.

O altă convenție este *eliminarea trucurilor* pe parcursul și la sfârșitul negocierilor. Utilizarea trucurilor poate avea efecte regretabile. În viitor, este puțin probabil ca aceleași trucuri vor putea fi utilizate și a doua oară, deoarece reputația, credibilitatea și imaginea vor avea serios de suferit. Deci, negocierea se încheie sub forma unui acord, dar rolurile părților nu se sfârșesc aici. Ele continuă să-și exercite acțiunea, pentru că urmează punerea în practică a clauzelor contractuale. Practic, dacă negociatorii observă disfuncțiuni în derularea acordului încheiat, este o datorie morală a lor să fie comunicat acest lucru. Acordul trebuie să fie implementat în forma acceptată, ceea ce este, înainte de toate, o problemă de etică profesională.

La sfârșitul negocierilor trebuie să-i fie permis „învinsului" să-și păstreze demnitatea. Oamenii preferă să nu-și afișeze slăbiciunile sau incompetența în timpul negocierilor, dar mai ales în finalul acestora. Cei care au experiență în negocierea conflictelor știu că *menajarea orgoliului* este o convenție de care este bine să ținem seama. Moralmente, este bine ca disputa să nu fie personalizată, iar părțile să fie înțelegătoare și să nu adreseze jigniri gratuite. De asemenea, în final, dacă nu i se dă „învinsului" ocazia de a se retrage demn, probabil, acesta va deveni un dușman pentru o perioadă lungă de vreme.

Cu toţii am fost, cel puţin o dată, martorii unui comportament lipsit de etică în cazul unei negocieri. Criteriile în funcţie de care am ales să îi luăm în considerare consecinţele spun multe chiar despre perspectiva noastră asupra eticii: succesul sau eşecul tacticilor folosite sau reacţia părţilor.

Indiferent de perspectivă, un lucru este cert: în măsura în care utilizarea unor tactici lipsite de etică oferea unui negociator posibilitatea de a obţine rezultate irealizabile în cazul dacă s-ar fi folosit de un comportament etic, iar acest comportament ar fi rămas nepedepsit, trăgând concluziile necesare. Atât „victima", cât şi „agresorul" erau predispuşi să folosească asemenea tactici în circumstanţe similare.

Deşi comportamentele neetice în negocieri pot conduce la succes pe termen scurt, ele pot crea adversari puternici, care vor dori să-şi ia revanşa. Păstrând în perspectivă neutralitatea, cea mai gravă consecinţa a folosirii unor tactici neetice este generalizarea unei experienţe negative la viitoarele runde de negociere. Victima unei astfel de negocieri va raţionaliza şi va justifica, la rândul său, un comportament neetic deformând percepţia tuturor negociatorilor care participă la întâlnirile ulterioare.

Formele viciate folosite în negocieri constituie abateri de la principiile etice. Prima şi cea mai gravă dintre aceste forme este uzul iminent al forţei, situaţie cu totul contrară esenţei negocierilor. Orice negociere sub iminenţa forţei este, de la început, degenerată. O asemenea negociere este total neetică, deoarece nu mai are ca fundament libera alegere sau evaluare a unei situaţii. Un scenariu în care una din părţi încearcă să obţină o concesie majoră prin forţă este contrară bunului simţ, deoarece partenerul de negociere nu va avea decât o singură alternativă: fie va face tot posibilul pentru a câştiga timp, fie îşi va demonstra capacitatea de a face faţă forţei, probabil, tot prin forţă.

Alte forme viciate în negociere sunt ameninţarea şi înşelăciunea. Ele sunt declanşate cu scopul de a determina o schimbare de poziţie a oponentului, prin manipularea alegerii pe care o va face. Prin ameninţare se fac afirmaţii prin care partenerul de negociere este asigurat că urmează a i se cauza o pagubă sau un prejudiciu dacă nu se va conforma.

Cealaltă practică neetică, înşelăciunea, manifestată prin promisiuni fără acoperire, informare falsă, nerespectarea clauzelor negociate etc.

este o acţiune fară acoperire, realizată în scopul de a obţine avantaje dorite de la partenerul de negociere. O asemenea practică violează principiul de bună-credinţă care ar trebui să guverneze negocierea conflictelor. Utilizarea unor asemenea forme de negociere este nocivă pentru toate părţile aflate în negociere, ele creează şi mai multe conflicte în loc să le rezolve şi sunt surse potenţiale ale unui climat de nesiguranţă şi neîncredere.

Formalismul etic este mai mult decât necesar în negociere, căci se concentrează asupra intenţiilor asociate părţilor care caută să-şi rezolve un diferend şi nu asupra persoanelor care negociază. Regulile specifice pe care le dezvoltă formalismul determină principii pe care oamenii trebuie să le folosească pentru a avea un comportament corect în negocieri. Sunt multe viziuni etice asupra a ceea ce este corect, dar, în ciuda elementelor care le diferenţiază, nici una nu împiedică negociatorii să practice o strategie proactivă în adoptarea unui comportament etic. Etica trebuie să marcheze în profunzime negocierea conflictelor, căci, practic, raţiunea oricărei negocieri trebuie să fie găsirea unei soluţii echilibrate, corecte în avantajul reciproc al părţilor.

Activităţi:

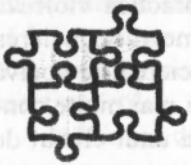
IMPLICĂ-TE!

- Ce presupune etica în negociere?
- Caracterizează personalitatea negociatorului din punct de vedere etic.
- Analizează greşelile tipice comise într-o negociere.

INFORMEAZĂ-TE ŞI PROCESEAZĂ INFORMAŢIA!

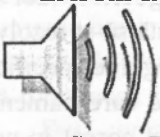
- Defineşte conceptul de negociere.
- Analizează interdependenţa imaginii profesionale de negociator cu cea personală.
- Identifică paşii procesului de negociere.
- Analizează principiile în negociere şi identifică cazuri de respectare a lor.

COMUNICĂ, DECIDE!



- Analizează procesul de negociere a lipsei de la ore a colegilor tăi. Succese/insuccese. Cum ai fi realizat acest proces?
- Caracterizează stilurile de negociere
- Formulează 5 întrebări pe baza materialului studiat.

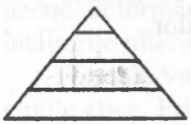
EXPRIMĂ-ŢI ATITUDINEA!



Studiu de caz.

- Dacă ai fi pus în situaţia de a negocia preţul la un contract cu prietenul tău care este angajat la o altă firmă. Dacă negociezi în favoarea firmei tale, prietenul tău ar putea fi demis. Dacă negociezi în favoarea prietenului tău, ai putea fi demis tu. Cum procedezi? Argumentează.
- Proiectează soluţii de rezolvare a conflictelor apărute în negociere.

ACŢIONEAZĂ!



- Anticipă evoluţia pieţelor şi tipurilor de negociere în viitor.
- Propune modalităţi de negociere câştig/câştig.
- Elaborează sistemul de prezumţii argumentate în negociere.

Bibliografie recomandată:

1. Crăciun Claudia, *Tehnici de comunicare şi negociere*, Chişinău, 1998.
2. Popa Ioan, *Tranzacţii comerciale internaţionale*, Editura Economică, 1997.
3. Robert B. Maddux, *Succesul negocierii*, Editura Codecs, 1998.
4. Rogojanu A., *Deontologia comunicării*, Bucureşti, 2005.
5. *L'essentiel du Management*, no.39, 1998.

3.3. Etica în soluţionarea conflictelor

- **Delimitări conceptuale**
- **Cauze de apariţie a conflictelor**
- **Dinamica procesului conflictual**
- **Modalităţi de soluţionare a conflictului**
- **Reguli de soluţionare constructivă a conflictelor**
- **Comportamentul conflictual tipic şi alternative de acţiune**

Studiind acest modul, studentul va fi capabil:

- *să identifice* factorii determinanți ai conflictului în organizație,
- *să analizeze* dinamica procesului conflictual;
- *să determine* modalitățile de soluționare a conflictului în diferite situații de caz;
- *să argumenteze* importanța conflictului pozitiv;
- *să propună reguli de* soluționare constructivă a conflictelor;
- *să propună* forme de intervenție în situații de conflict;
- *să planifice* căi de soluționare a conflictului;
- *să direcționeze* conflictul spre generarea de alternative referitoare la o decizie.

Termeni-cheie: **conflict pozitiv**

➢ **Delimitări conceptuale**

Conflictul este o neînțelegere între două sau mai multe persoane. Noțiunea de conflict se referă atât la conflictul cu efecte negative (neproductiv), cât și la conflictul pozitiv (productiv). Conflictul pozitiv poate testa ideile, poate stimula generarea de alternative referitoare la o decizie, precum și împiedică luările de decizii pripite, poate ridica nivelul de conștientizare a problemelor, poate stimula interesul, gândirea creativă, deci și calitatea deciziilor.

Conflictul poate exista la nivel intrapersonal și interpersonal, la nivel de intergrupe și de organizație unde se urmăresc obiective diferite, se apăra valori diverse, se promovează interese opuse, chiar urmărind aceleași obiective, dar pe căi diferite sau în mod competitiv.

Corelația dintre conflict și comunicare

Există o corelație strânsă între conflict și comunicare. Comunicarea poate determina cauza conflictului, simptomatica conflictului sau poate conduce la rezolvarea conflictelor. În baza aceasta se pot trage următoarele concluzii:

1. Numai prin comunicare părțile în conflict pot accepta o soluție care să țină cont de obiectivele ambelor părți.
2. Există pericolul ca incertitudinea, nesiguranța și informația ambiguă generată de o comunicare defectuoasă să fie cauza percepției când obiectivele se exclud reciproc.
3. Deoarece diferențele dintre sistemele de valori induc diferențe între percepții, acestea pot constitui o sursă de conflicte.

4. Apelarea la comunicarea pozitivă, ascultarea empatică (a te pune în locul celuilalt) pot conduce la stabilirea unei baze comune de dispute, de interese, la împărtăşirea în comun a unor valori.

5. Comunicarea precisă reduce diferenţele perceptuale şi scade în acest mod probabilitatea de apariţie a conflictului.

➢ **Cauze de apariţie a conflictelor**

- opinii diferite privind obiectivele organizaţionale prioritare (chiar dacă toţi membrii organizaţiei sunt de acord cu obiectivele organizaţionale şi sunt motivaţi corespunzător, totuşi scopurile individuale, precum şi rolurile pe care se aşteaptă să le revină, vor fi într-o anumită măsură divergente);

- lipsa de comunicare sau un tip de comunicare defectuoasă, incompletă, care are drept consecinţă anumite neînţelegeri (fiecare acţiune şi orice tip de activitate se construieşte pe tot ce înseamnă comunicare, limbaj, interrelaţionare);

- diferenţe în modul de percepere sau în sistemul de valori (majoritatea conflictelor apar din cauza modului diferit în care oamenii percep şi îşi reprezintă realitatea sau modalităţile în care înţeleg şi îşi exercită puterea);

- puncte de vedere diferite asupra metodelor folosite (deşi obiectivele sunt comune, de multe ori grupul şi indivizii manifestă opinii diferite privind modul de îndeplinire a acestora);

- competiţia pentru supremaţie (se manifestă atunci când o persoană încearcă să întreacă sau să eclipseze o altă persoană pentru a promova sau pentru a obţine o poziţie influentă în cadrul aceleiaşi organizaţii);

- ambiguitatea în stabilirea scopurilor şi obiectivelor organizaţionale, a criteriilor de performanţă, în transmiterea deciziilor sau prezentarea deformată a realităţii;

- interdependenţele dintre posturi, funcţii şi compartimente ale structurii formale;

- agresivitatea şi încăpăţânarea unor membri ai organizaţiei s.a.

Cercetările de psihologie socială au scos în evidenţă faptul că managerii sunt mult mai expuşi efectelor conflictului de rol, în comparaţie cu executanţii (de exemplu, un director de departament trebuie să urmărească îndeplinirea sarcinilor, a obiectivelor departamentului pe care îl conduce, iar, pe de altă parte, trebuie să se preocupe de buna starea subalternilor săi).

Cauze generatoare de stres manifestate la nivelul managerilor:

- *Complexitatea*, diversitatea şi caracterul de noutate frecventă a sarcinilor cu care se confruntă managerul. Solicitările contradictorii provin din gradul ridicat de dificultate şi urgenţă al sarcinilor şi din lipsa de timp şi/sau de cunoştinţe profesionale actualizate necesare pentru rezolvarea sarcinilor.

- *Responsabilităţile* ridicate pe care le presupun funcţiile de management, caz în care presiunile pot apare din dorinţa de a împăca interesele organizaţiei cu cele ale diferitelor categorii de persoane, precum: acţionari, angajaţi, clienţi, furnizori etc. De multe ori un manager este pus să aleagă şi să sacrifice unele interese în favoarea altora, toate aceste responsabilităţi fiind întotdeauna însoţite de emoţii şi sentimente puternice.

- *Preocuparea* pentru viitorul organizaţiei. În majoritatea timpului său, managerul trebuie să rezolve într-un timp scurt o serie de probleme complexe şi foarte importante. Se poate observa cu uşurinţă faptul că unii manageri au tendinţa de a se lăsa copleşiţi de o serie de probleme cotidiene urgente, dar care nu au o foarte mare importanţă şi care, pentru a fi rezolvate, consumă nejustificat de mult timp în dauna preocupărilor pentru problemele de perspectivă.

- *Presiunea exercitată* de schimbările frecvente din mediu, care conduc la tot mai multe situaţii în care luarea deciziilor se face în ritm alert. Starea de stres poate să apară, în acest caz, prin conştientizarea posibilelor efecte ale unei decizii insuficient argumentate.

- *Stilul de management neadecvat*, fapt ce reflectă conflictul existent între tipul de manager care utilizează un anumit stil de conducere şi caracteristicile diferite fie ale activităţii, fie ale grupului pe care îl conduce.

- *Centralizarea excesivă a autorităţii*. Stresul este generat de conflictul dintre dorinţa de a dirija şi controla cât mai multe activităţi şi capacităţile fizice, psihice, intelectuale şi resursele de timp limitate pentru realizarea acestei dorinţe.

- *Existenţa unor subordonaţi slab pregătiţi* din punct de vedere profesional. În această situaţie, stresul se datorează conflictului dintre dorinţa de realizare a obiectivelor grupului şi lipsa autorităţii necesare pentru selectarea sau concedierea subordonaţilor.

- *Prelungirea programului de lucru* datorită apariţiei unor situaţii de genul: termene scadente, schimbări frecvente în priorităţile organizaţiei etc.

➢ **Dinamica procesului conflictual**

Conflictul evoluează trecând prin 5 etape care se interpătrund:

1. Apariţia sursei generatoare de conflict şi conturarea conflictului latent (ascuns, care apoi izbucneşte)

2. Intuirea pe căi diferite a conflictului (ceva nu este în regulă).

3. Exteriorizarea clară a unor semne caracteristice stării de conflict (şeful nu m-a anunţat că trebuie să vin la şedinţă).

4. Manifestarea unor acţiuni deschise menite să declanşeze conflictul.

5. Apariţia consecinţelor şi a acţiunilor întreprinse (şeful nu doreşte să participe la luarea unor decizii, deci voi sabota /bloca, nu voi fi de acord, nu voi recunoaşte implementarea acestora)

Etapa conflictului perceput (2) este caracterizată de apariţia unor componente emoţionale [încep să se simtă ostili, tensionaţi, anxioşi (fricoşi)]. În cazul conflictului pozitiv se simte entuziasm, ambiţie, dorinţa de a porni la acţiune.

Conflictul simţit (3) este personalizat prin următoarele caracteristici: tipul individului, ca formă, are manifestări defensive şi agresive, moralul lui este scăzut şi pune accentul pe acţiuni neproductive. Conflictul manifest (4) constituie o comportare observabilă, alimentată de percepţie şi sentimente latente, şi poate luă calea fie a luptei deschise, care va duce spre situaţia de învingător şi învins, fie spre stabilirea unor obiective comune.

Exista trei forme de intervenţie în situaţii de *conflict manifest*:

1. Negocierea, care are ca scop să ajungă la o înţelegere, iar dacă negocierea nu rezolvă conflictul, se recurge la mediere.

2. Medierea este forma de intervenţie prin care se promovează explicarea, interpretarea punctelor de vedere pentru a fi înţelese corect de ambele părţi, fiind, de fapt, negocierea unui compromis între puncte de vedere, atitudini ostile sau incompatibile, ea presupune existenţa unei a treia părţi pentru a interveni între părţile în dispută cu scopul de a ajunge la o decizie pentru ambele părţi. Dacă nici medierea nu rezolvă conflictul, se recurge la arbitraj.

3. Arbitrajul constă în audierea şi definirea problemei conflictuale de către o persoană de specialitate sau desemnată de o autoritate, arbitrul acţionează ca un judecător şi are putere de decizie.

➢ **Modalităţi de soluţionare a conflictului**

În cazul în care se doreşte să existe succes în organizaţie sau în relaţiile cu subordonaţii, se pot contura 5 moduri de abordare a conflictului:

1. *Retragerea* presupune preocuparea insuficientă de succes şi relaţii. Cel ce foloseşte această strategie pierde speranţa de a soluţiona conflictul, încearcă să evite frustrarea şi stresul, se retrage din conflict, eschivându-se prin schimbarea subiectului, ignorarea unor afirmaţii, prin readresarea responsabilităţilor altor persoane, amânarea deciziilor mizând pe faptul că conflictul va dispărea de la sine. Dezavantajul acestei abordări rezidă în faptul că se ignoră condiţiile ce au generat conflictul, care trece într-o stare latentă. Această abordare poate fi avantajoasă dacă conflictul nu are importanţă.

2. *Aplanarea* - se încearcă a aborda conflictul satisfacându-i pe toţi. Când tensiunea creşte, aplanarea se realizează prin folosirea umorului sau prin chemarea la o cafea, prin explicaţii facându-i pe ceilalţi să ajungă la înţelegere, deşi această metodă poate reduce conflictul pe un termen scurt. Aplanarea poate fi utilă atunci când problema este lipsită de importanţă sau cei implicaţi nu vor să cadă de acord.

3. *Forţarea* - este o abordare a conflictelor în care se încearcă a realiza cu orice preţ obiectivele legate de productivitate, fară a se lua în considerare părerea sau acordul celorlalţi, nevoile şi sentimentele lor. Se vor utiliza acţiuni de constrângere prin mijloace financiare sau intelectuale, bazate pe atribuţiile funcţiei.

4. *Compromisul* - se plasează între forţare şi aplanare; constă în rezolvarea problemelor prin concesii reciproce, ambele părţi obţinând satisfacţie.

5. *Confruntarea* - este abordarea constructivă a conflictului, fiind unica metodă care conduce la rezolvarea lui definitivă.

Cercetările arată că cele mai eficiente abordări sunt obţinute în următoarea ordine:

- se începe prin abordare, prin confruntare, se continuă prin cea de aplanare, compromis, forţare şi, în cel mai rău caz, prin retragere. Cei mai puţin competenţi evită confruntarea, preferă forţarea, însă recurg ulterior la retragere, aplanare şi compromis.

➢ **Reguli de soluţionare constructivă a conflictelor**

1. Renunţarea la uzul de forţă (ameninţări, bătăi etc.).

2. Schimbarea de perspectivă în momentul în care conflictul este recunoscut ca fiind o problemă comună ceea ce deschide noi perspective.

3. Disponibilitatea de a discuta: discuţia defineşte obiectul conflictului şi pericolul unor neînţelegeri scade.

4. Capacitatea de dialogare: se învaţă să se înţeleagă unul pe altul, astfel găsind o soluţie comună.

5. Mediere - o parte terţă îi împacă pe ceilalţi. Ca să existe mediere, trebuie să existe încredere.

6. Încredere - propriile demersuri trebuie să fie transparente.

7. Fair play (joc cinstit) - trebuie să existe reguli comune, este nevoie de cooperare şi încredere ca să existe un joc cinstit.

8. Empatie (să simtă ceea ce simţi tu) - presupune atitudine şi descoperă interesele. În aşa fel vor fi luate în seamă propriile acţiuni ce vor duce la o preluare a răspunderii pentru partea sa din conflict.

9. Aspecte comune - dacă sunt recunoscute de ambele părţi, va avea loc o apropiere faţă de convingerile şi valorile celuilalt.

10. Echilibrarea intereselor şi conflictelor – există atunci când se dezvoltă o nouă relaţie între părţile implicate în conflict.

➢ **Comportamentul conflictual tipic şi alternative de acţiune**

Mijloace de presiune	Alternative
1) îi atac pe ceilalţi; 2) privesc negocierile ca pe o competiţie; 3) am chiar de la început o singură opinie de neclintit; 4) îmi rezum opţiunile la varianta „ori/ori"; 5) încerc să-i fac pe ceilalţi să renunţe la cererea lor; 6) îi supun presiunilor pe ceilalţi şi îi privez de posibilitatea de a devia.	1) mă ocup de problemă; 2) văd negocierile ca pe o cale comună de soluţionare a problemei; 3) sunt deschis la argumente ce m-ar putea convinge; 4) încerc să identific interesele celorlalţi; 5) propun opţiuni, variante; 6) încerc să-i conving pe ceilalţi cu argumente juste; 7) ofer posibilităţi de compensare.

Activităţi:

IMPLICĂ-TE!

- Ce înseamnă pentru dvs. conflict?
- Ce rol joacă conflictul în viaţa dvs.?
- Cine/ce vă determină să intraţi în conflict cu cineva/ ceva? (ce atitudini, sentimente, cuvinte, imagini, gânduri)?
- Cum vă autodiminuaţi stările conflictuale?
- Ce metode personale de rezolvare a conflictelor folosiţi?
- Ce fel de conflicte se pot naşte în legătură cu cariera dvs.? (rolul de student, viitoarea carieră).
- Vă implicaţi? Căutaţi soluţii de rezolvare? Care sunt acestea?

INFORMEAZĂ-TE ŞI PROCESEAZĂ INFORMAŢIA!

- Determină conceptul de conflict, corelaţia dintre conflict şi comunicare şi principalele cauze ale conflictelor.
- Identifică care sunt cauzele generatoare de stres manifestate la nivelul managerilor. Argumentează.
- Propune forme de intervenţie în situaţii de conflict şi reguli de soluţionare constructivă a conflictelor.

COMUNICA, DECIDE!

- Comentează următoarea idee: „Secretul şi farmecul lucrului nostru sănătos nu rezidă în lipsa unui conflict, ci în hotărârea şi priceperea noastră de a-l rezolva".

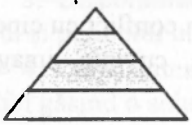
EXPRIMĂ-ŢI ATITUDINEA!

- Exprimă-ţi atitudinea personală faţă de rezolvarea conflictelor.

✓ Scenariul activităţii: „Se ştie că uneori, sau de cele mai multe ori, conflictele pot fi şi pozitive. Cu toate acestea, puţini dintre noi conştientizăm acest lucru. Descoperă la ce este bun conflictul la locul de muncă?"

- Reprezintă o modalitate personală de a spune: „Conflictul la locul meu de muncă este bun pentru că ajută la...". Analizează ideile notate.

ACȚIONEAZĂ!



- Elaborează o schemă de sinteză a modalităților de soluționare a conflictului. Analizează această schemă.

Bibliografie:

1. Coul E., *Stăpânirea de sine*, București, Cartea Românească, 1987.
2. *Codul etic al funcționarului fiscal*, Chișinău 2008. Aprobat prin Ordinul Inspectoratului Fiscal Principal de Stat nr. 400 din 10 noiembrie 2008.
3. Petelean A., *Managementul conflictelor. Forme viciate în negocierea conflictelor*, Tg.-Mureș, 2005.
4. Rogojanu A., *Deontologia comunicării*, București, 2005.
5. Șuștac Z., Ignat C., *Modalități alternative de soluționare a conflictelor*, CEP USM, 2008.
6. Бобнева М.И., *Социальные нормы и регуляция поведения. Психологические проблемы социальной регуляции поведения*, М., Наука, 1976.

4. COMPETENȚA RELAȚIONALĂ

4.1. Etica în afaceri

- **Concepte teoretice**
- **Nivelurile de aplicare a eticii în afaceri**
- **Rolul şi importanța studierii eticii în afaceri**
- **Dilemele etice în afaceri**
- **Analiza şi soluționarea problemelor etice**

La sfârşitul cursului studenții vor fi capabili:

- *să descrie* rolul pe care îl joacă „încrederea" în relațiile de afaceri;
- *să precizeze* nivelurile de aplicare a eticii în afaceri;
- *să analizeze* dilemele etice şi domeniile în care acestea apar;
- *să propună* modalități de soluționare a dilemelor etice în afaceri;
- *să explice* ce înseamnă a avea un comportament etic în afaceri;
- *să anticipe* consecințele viitoare ale deciziilor contrare eticii;
- *să direcționeze* deciziile ce reglementează relațiile adecvate în afaceri.

➢ Concepte teoretice

Cursul de *Etica profesională* are menirea să atragă atenția studenților asupra implicațiilor sociale ale unor decizii de afaceri. Dar afacerea ar putea să se refere atât la businessul individual, cât şi la practicarea unei profesii în cadrul unei instituții de stat sau particulare.

Etica afacerilor defineşte un sistem de principii, valori, norme şi coduri de conduită, în baza unei filozofii a firmei, care se impun ca imperative morale, inducând obligativitatea respectării lor. Pe bună măsură, codurile etice şi de comportament îşi integrează valorile morale ca atare, deşi acestea devin funcționale şi credibile numai în măsura în care sunt asociate obiectivelor afacerii. Totodată, etica afacerilor este un domeniu de studiu aplicativ al eticii, cu privire la determinarea principiilor morale şi a codurilor de conduită ce reglementează relațiile interumane din cadrul organizațiilor şi guvernează deciziile oamenilor de afaceri sau ale managerilor. Ea vizează atitudinea, conduita corectă şi onestă a unei firme față de angajați, clienți, comunitatea în care acționează, investitori, acționari etc.

Dimensiunea etică a unei afaceri poate viza tendințele oricărei firme și ale angajaților săi, de a respecta cu strictețe legile, actele normative referitoare la:

- calitatea produsului;
- securitatea muncii;
- practici corecte de recrutare a personalului;
- practici corecte de marketing;
- practici corecte de vânzări;
- modul în care se utilizează informația confidențială;
- implicarea în problemele comunității în care operează firma;
- atitudinea față de mită;
- atitudinea față de comisioane ilegale acordate în scopul obținerii unor facilități etc.

Rațiunea oricărei afaceri induce subiecților participanți, fie că sunt din interiorul ei, fie că se află în tangență sau complementaritate cu ea, un comportament etic corespunzător standardului de valori proprii, și care vor include oricând elementele prezentate supra.

Interesul pentru un comportament moral în lumea afacerilor este vechi. Ceea ce știm, din perspectivă istorică, este că acest interes a început în cea mai avansată societate comercială de acum cinci mii de ani, în Sumer. Grecia Antică manifesta deopotrivă interes pentru teoria economică și pentru valorile și normele morale implicate în schimburile economice. Aristotel făcea distincție între ***economică*** (gospodărire privată, cu scopuri familiale) și ***hrematistică*** (schimburi economice a căror scop este profitul). Prima practică avea o încărcătură etică, cea de-a doua avea o singură dimensiune: cea a profitului. Schimburile comerciale, activitatea cămătărească au avut mereu aceeași interpretare: ocupații lipsite de dimensiune morală, cu utilitate pur economică. Imaginea acestei separații a durat până în secolul XVIII. Cicero vorbea totuși despre corectitudine în tranzacții, ca dimensiune morală a afacerilor.

Negustorii trecutului erau în genere stigmatizați ca lipsiți de respectabilitate, cu îndeletniciri neonorabile. Interpretarea creștină a unei astfel de percepții este expusă în relatarea din Noul Testament asupra alungării negustorilor din Templu, precum și în reluările acestei idei din scrierile teologice.

În anii premergători apariției capitalismului sunt de remarcat preocupările societății de a reglementa relațiile corecte dintre oameni. Astfel, în secolul XVII apare *Elizabethan Poor Law*, lege progresistă la acea vreme, în care colectivitățile erau făcute răspunzătoare pentru soarta celor nevoiași, stabilind o taxă asupra pământului aflat în posesia celor înstăriți.

Capitalismul nu întotdeauna a oferit protecție intereselor tuturor membrilor societății, fapt ce a determinat apariția unor acte normative care au încercat să elimine abuzurile sociale. În 1876 apare *Legea Sherman Antitrust*, primul cod de etică îndreptat împotriva abuzurilor grosolane ale celor implicați în afaceri, *Wembley Code of Etichs* (1924), sau *Consumer Bill of Right* promovată de J.F. Kennedy în 1962, prin care guvernul american devine garantul corectitudinii afacerilor față de consumatori.

Tehnologia, privatizarea, industrializarea, creșterea nevoilor și a consumului orientează societatea spre apariția necesității reglementării etice a afacerilor.

Până nu de mult, acest subiect a fost circumscris unor discuții negative despre scandalurile și dezastrele aduse mai ales de lumea corporațiilor, despre iresponsabilitate, iar recent ele au fost reluate în diferite forme în contextul globalizării și existenței corporațiilor mondiale. Locul comun al acestor abordări legate de lumea afacerilor este dat mereu de „numitorul comun al afacerilor: banul".

Teoreticienii de orientare liberală au insistat asupra ideii că *succesul este o virtute, sărăcia este un viciu* și că *bogăția devine sursa de noblesse oblige* (bogăția este generatoare de obligații morale, pe când sărăcia este generatoare de probleme morale). Astăzi, aceste discuții teoretice s-au mai echilibrat și au ajuns la nivelul construcției idealurilor morale în afaceri, cu accente, inclusiv pe dreptate socială și grija față de consumator.

Totodată, în țara noastră, termenul *afacere* avea și are o conotație negativă fiind asimilat unui fapt reprobabil, speculației, înșelăciunii în dauna interesului public sau a celui privat. Afacerile sunt un mediu care este perceput ca mai puțin nobil, eventual, un mediu fără „scrupule", fiindcă este legat de profit. Viciile clasice, cum ar fi lăcomia sau aviția, trec drept motivații frecvente pentru intrarea în lumea afacerilor. Aceasta nu înseamnă că nu a existat o tendință permanentă ca afacerile

să fie guvernate de valori şi norme morale, oricât ar părea de paradoxal, având în vedere tipul de motivaţii amintite mai sus.

➢ **Nivelurile de aplicare a eticii în afaceri**

Conceptele centrale cu care operează etica afacerilor sunt: **datorie** şi **utilitate.**

În afaceri pot fi detectate câteva niveluri de aplicare a eticii:

1. Nivelul micro este cel care se stabileşte între indivizi în baza principiului corectitudinii schimbului. Acest nivel este mai aproape de etica tradiţională şi cuprinde: *obligaţii, promisiuni, intenţii, consecinţe, drepturi individuale.* Toate acestea alcătuiesc principiile schimbului echitabil, câştigului cinstit, tratamentului corect. Astfel, o firmă care vinde maşini trebuie să-şi prevină cumpărătorii, dacă ele au defecte la sistemul de frânare, sau o firmă care vinde anticoncepţionale trebuie să prevină clienţii că acestea produc dereglări hormonale. Clientul trebuie considerat raţional, autonom, şi, ca să poată cumpăra serviciul sau produsul în cunoştinţă de cauză, trebuie informat.

2. Nivelul macro se referă la reguli *instituţionale* sau sociale ale comerţului, ale lumii afacerilor. Conceptele centrale ale acestui nivel sunt: *dreptate şi legitimitate.* Problemele puse în contextul nivelului macro sunt de natură filozofică, preponderent etică, şi sunt de tipul următor: Care e scopul pieţei libere? Este proprietatea privată un drept prioritar? Este just sistemul de reglementare a pieţei? Ce rol trebuie să aibă statul în afaceri? Sunt oare corecte şi echitabile politicile de impozitare aplicate firmelor?

3. Nivelul corporaţiilor. Discuţiile etice se referă preponderent la rolul jucat în societate, la responsabilitatea socială şi internaţională a corporaţiilor.

Nivelul macroeconomic determină stringenţa problemelor etice în globalizarea afacerilor. Ele apar mai ales atunci când unele corporaţii internaţionale desfăşoară afaceri în ţări cu economii slab dezvoltate, cu un nivel mai redus de maturizare a conştiinţei civice. Astăzi, toate organizaţiile din lume trebuie să recunoască importanţa şi necesitatea luării în considerare a unor concepte ca: *etică, morală, responsabilitate socială, echitate* şi, totodată, să încerce a le implementa în cultura lor organizaţională.

➢ **Rolul şi importanta studierii eticii în afaceri**

Etica afacerilor este esenţială pentru succesul pe termen lung al activităţii, atât din perspectivă macroeconomică, cât şi din cea microeconomică. La nivel macroeconomic, etica influenţează întregul sistem economic; comportamentul imoral poate distorsiona piaţa, ducând la o alocare ineficientă a resurselor.

Din perspectiva microeconomică, etica este adesea asociată cu încrederea. Etica este necesară, dar nu suficientă, pentru a câştiga încrederea furnizorilor, clienţilor, comunităţii, angajaţilor. Întreaga literatură economică apreciază faptul că **încrederea** este deosebit de importantă în relaţiile de afaceri.

Încrederea înseamnă, de fapt, micşorarea riscului asumat. Ea asigură protejarea drepturilor şi intereselor. Încrederea şi bunele relaţii ale firmei se referă la:

✓ *Încrederea în relaţiile cu furnizorii* - furnizorii sunt parteneri de afaceri foarte importanţi, direct afectaţi de deciziile organizaţiei, de comportamentul acesteia. Ea se câştigă prin respectarea obligaţiilor de către fiecare parte şi prin minimizarea riscurilor de orice fel. Încrederea determină o mai mare eficienţă, în timp, a schimbului, iar relaţiile de schimb bazate pe încredere se dezvoltă atunci, când fiecare partener îl tratează pe celălalt aşa cum ar vrea el să fie tratat;

✓ *Încrederea în relaţiile cu consumatorii* - un vânzător câştigă încrederea clientului său atunci când este onest, competent, orientat spre nevoile clientului şi plăcut. Clienţii aşteaptă de la vânzător produsele/ serviciile de calitatea promisă, precum şi informaţii reale, pertinente;

✓ *Încrederea în relaţiile cu angajaţii* - încrederea trebuie acordată atât şefilor, cât şi subordonaţilor. Un climat de încredere duce la o mai bună comunicare, la o fidelitate mai mare a angajaţilor, la confidenţă, la reducerea conflictelor de muncă sau a conflictelor dintre grupurile de muncă etc. Un studiu a identificat cinci factori corelaţi cu încrederea în relaţiile cu angajaţii:

- percepţia unei comunicări deschise şi oneste, în sus şi în jos pe scară ierarhică;
- tratamentul corect pentru fiecare grup de muncă;
- împărţirea obiectivelor şi a valorilor între muncitori şi supraveghetori;
- autonomia, ca un semn al încrederii în angajat;

- feedback din partea managementului privind performanţele şi responsabilităţile salariaţilor;
- încrederea este în relaţie directă cu unele tehnici moderne de management, cum ar fi: creşterea responsabilităţii, managementul participativ, managementul prin obiective, cercurile de calitate etc.

Etica în afaceri se referă, de fapt, la acel echilibru care ar trebui găsit între performanţele economice şi cele sociale ale firmei.

Pentru înţelegerea clară a rolului eticii în afaceri este deosebit de importantă atitudinea conducerii superioare a firmei, din care să reiasă respectarea eticii atât prin acţiunile proprii ale managerilor, cât şi din politicile abordate în firmă, din deciziile luate, din sarcinile transmise, din politicile salariale adoptate, din modul de aplicare a sancţiunilor disciplinare etc.

➢ **Dilemele etice în afaceri**

Dilemele etice pot fi definite ca situaţii neclare, probleme care îi pun în încurcătură pe cei care iau decizii, în dorinţa de a echilibra performanţele economice şi cele sociale.

Cele mai multe dileme etice în afaceri apar în următoarele domenii:

- marketing: reclama, publicitatea, ambalajul produsului;
- aprovizionare: favoruri din partea furnizorilor;
- producţie: calitatea materiilor prime şi a produselor finite, costurile;
- resursele umane: angajare, salarizare, motivare, evaluare, promovare.

Cea mai dificilă situaţie pentru manageri o reprezintă existenţa dilemelor etice. O *dilemă etică* se naşte atunci când toate alternativele posibile din cercetările efectuate au o consecinţă negativă în plan social.

În primul rând, dilemele etice sunt generate de raportul dintre performanţele sociale şi cele economice, realizarea echilibrului fiind deosebit de dificilă, mai ales în condiţiile inexistenţei unei informaţii complete care să poată crea o imagine globală asupra dimensiunilor economice ale angajamentelor sociale, precum şi a consecinţelor sociale generate de un comportament pur economic. Este şi cazul revendicărilor pe care le pretind unele minorităţi, grupuri de presiune, dedicate unei singure cauze, care o consideră de o moralitate incontestabilă; nu urmăresc să obţină sprijinul majorităţii şi nici măcar să o atragă, căci astfel s-ar putea să fie nevoie să recurgă la compromisuri.

În identificarea soluțiilor pentru dilemele etice, managerii trebuie să investigheze cu multă atenție toate aspectele problemei și să adopte o decizie care să fie judecată după consecințele sociale și mai puțin după rezultate economice de moment. Practicarea unui management modern, pe coordonate morale, a dovedit că rezolvarea dilemelor manageriale este în corelație cu valorile personalităților individuale angajate în actul decizional managerial.

Dilemele etice apar în lumea afacerilor atunci când există o neconcordanță între principiile etice și situația practică, între ceea ce se dorește și ceea ce este de fapt, între sistemele proprii de valori și modul de satisfacere practică a nevoilor.

Atenuarea acestor stări (practic, nu se poate vorbi de dispariția conflictelor de interese intra sau extraorganizaționale) va avea succes numai prin conștientizarea, cunoașterea și instrumentarea de către manager a principiilor etice, a standardelor etice și a sistemelor de valori proprii domeniului economic și, în detaliu, a organizației pe care o conduce.

Etica în afaceri reprezintă aplicarea standardelor morale la situațiile concrete din afaceri.

➢ **Analiza și soluționarea problemelor etice**

Standardele noastre morale legale (corect, just, drept) diferă de la un individ la altul, datorită diferenței de valori la care se raportează. Prin urmare, nimeni nu poate spune cu certitudine că un anume standard moral este bun sau rău, dar se poate demonstra dacă el exprimă o obligație față de alții și nu numai un beneficiu fată de noi înșine.

În soluționarea dilemelor etice, întrebările-cheie sunt:

- Cine ar câștiga și cât de mult?
- Cine va pierde și cât de mult?

Peter Drucker arată că proprietarul, omul de afaceri, managerii trebuie să-și „asume conștient responsabilitatea pentru binele comun și să-și înfrâneze interesul propriu și autoritatea atunci când executarea lor dăunează acestora și libertății individuale" – viziune conservatoare, exigentă, izvorâtă din ideea unei orânduiri sociale bazate pe un scop moral, în care acceptarea responsabilităților, a îndatoririlor și a obligațiilor justifică revendicarea drepturilor.

Un cumul de reguli morale, izvorâte din respectarea celor mai elementare noțiuni de etică,trebuie să conțină:

Respectarea angajamentelor asumate. Toţi dorim să avem certitudinea că promisiunile făcute de alţii sunt în totalitate îndeplinite, pentru că, nerespectând această normă elementară, interacţiunea socială, construită cu efort, tinde a se opri, iar afacerile vor eşua.

Nonviolenţa. Afectarea integrităţii fizice şi presiunile psihice conduc la apariţia unor complexe, cu implicaţii negative asupra mediului de lucru; vor fi ascunse adevăruri şi va fi denaturată viaţa. Cu drepturi şi obligaţii specificate în coduri de comportament se poate construi o cale de dialog prin care se pot preveni conflictele violente.

Ajutorul mutual. Moralitatea şi codul etic reglementează comportamentul uman în comunitate, incluzând activităţile individului, direcţionate numai spre o colaborare în interesele comune ale grupului, dar şi pentru interesele individuale ale fiecăruia. Chiar dacă unii consideră că această deschidere în interesul individului poate afecta armonia, ea trebuie realizată în condiţiile în care costul pentru realizarea dezideratului nu este prea mare.

Respectul pentru persoană. Morala comunităţii solicită a privi şi a considera alte persoane ca pe sine însuşi, tratând serios problemele şi interesele lor, acceptându-le ca legitime.

Respectul pentru proprietate. Persoanele doresc să uzeze de dreptul de proprietate asupra bunurilor, iar dacă ele consideră că propriul corp este o proprietate, acest aspect reprezintă un corolar al respectului pentru persoană.

Principiile fundamentale utilizate în soluţionarea problemelor de etică a afacerii sunt:

- integrarea angajaţilor în desfăşurarea activităţilor;
- obiectivitatea, eliminând conflictele de interese, influenţele externe în realizarea unor oportunităţi;
- competenţa, conştiinciozitatea, aptitudinile profesionale ale managerilor şi ale personalului angajat în afaceri;
- confidenţialitatea informaţiilor dobândite pe parcursul derulării activităţilor, cu excepţia situaţiilor impuse de lege, când se cere dezvăluirea acestor informaţii;
- serviciile în concordanţă cu standardele tehnice şi profesionale relevante.

Cele mai generale probleme de natură etică sunt: conflictele de interese ale angajaţilor, darurile, hărţuirea sexuală, plăţile neautorizate,

spaţiul privat al angajaţilor, problemele de mediu, securitatea muncii, politica de preţuri, discriminările de orice fel etc.

Există numeroase cazuri în care angajaţi ai unor firme dau dovadă de lipsă de etică în afaceri. De exemplu:

- acordarea unor comisioane ilegale pentru obţinerea de informaţii confidenţiale despre firmele concurente;
- trafic ilegal cu produse aflate în monopolul statului;
- desfăşurarea unor activităţi neautorizate;
- folosirea unor documente cu regim special false sau procurate în mod ilegal;
- implicarea în cazuri de evaziune fiscală, economie subterană;
- înşelarea organelor de control ale statului;
- utilizarea unor bunuri de provenienţă ilegală etc.

Sunt legate de etica afacerilor numeroase subiecte de discuţie şi implicaţii. Două dintre temele interesante sunt relativismul şi analiza stakeholders (analiza celor implicaţi).

„Relativismul" examinează de ce ignorăm adesea etica în luarea deciziilor, iar „analiza stakeholders" furnizează o structură, un cadru de confruntare a deciziilor etice.

Relativiştii nu sunt chinuiţi de dileme etice atâta timp cât ei nu cred că adevărul poate fi descoperit prin introspecţie.

In identificarea factorilor situaţionali care influenţează comportamentul etic, *organizaţia* ocupă un loc central. Politicile şi codurile de conduită, cultura organizaţiei pot promova o consideraţie înaltă acordată angajaţilor, iar grupurile din interior, prin sprijinul şi perspectivele pe care le oferă membrilor, influenţează comportamentul etic.

Mediul în care operează organizaţiile este marcat de reglementări guvernamentale, norme şi valori împărtăşite în comun de membrii societăţii. Aceste elemente pot încuraja comportamentele etice şi pot limita aria de acţiune a unor fapte amorale.

Rezultă că rezolvarea dilemelor etice este condiţionată de abilitatea de a menţine un dialog deschis în relaţiile cu mediul exterior. Deschiderea spre dialog nu rezolvă în totalitate problemele, dar generează încredere şi facilitează menţinerea de relaţii armonioase între organizaţie şi mediu.

Există o serie de criterii etice ale întreprinderilor civilizate, însă se apreciază în mod deosebit *onestitatea* şi *seriozitatea* partenerilor în relaţiile de afaceri.

Concepția modernă a eticii afacerilor, privită din cel mai important unghi, vizează problema răspunderii sociale a afacerilor, stabilirea unei noi culturi organizaționale, care să țină seama de necesitatea nu numai a măririi profitului, veniturilor acționarilor și asociaților, ci și a satisfacerii adecvate a necesităților societății, a tuturor condițiilor sociale care acționează în societate.

Activități:

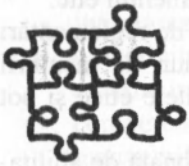
IMPLICĂ-TE!

- Discută cu colegul de bancă despre ceea ce cunoașteți în privința responsabilității sociale a firmei.
- Identifică ce include responsabilitatea socială a firmei.

INFORMEAZĂ-TE ȘI PROCESEAZĂ INFORMAȚIA!

- Enumeră cele mai frecvente probleme etice ce apar în cadrul afacerilor.
- Determină raționamentele teoretice și practice pentru studierea eticii în cadrul afacerilor.
- Identifică ce calități trebuie să posede o organizație pentru respectarea eticii în cadrul ei.

COMUNICĂ, DECIDE!



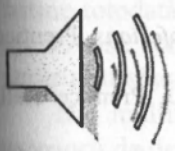
- Elaborează o concluzie asupra rolului pe care îl joacă *încrederea* în relațiile de afaceri.

Răspunde la 6 întrebări cu genericul: DE CE?
Ex: Încrederea este importantă în relațiile de afaceri.
1. DE CE? Răspuns: Pentru că...
2. DE CE? Răspuns: Pentru că...

- Determină cazuri în care angajați ai unor firme dau dovadă de lipsă de etică în afaceri.
- Completează următorul tabel:

Ce sunt dilemile etice și de ce apar ele?	Ce argumente am de a evita dilema?	În ce domenii apar dilemele etice?

EXPRIMĂ-ȚI ATITUDINEA!



- Estimează rolul respectării principiilor eticii.
- Raportează principiile eticii profesionale la cazuri reale din colectiv, școală, familie.
- Determină avantajele/dezavantajele legităților și principiilor comportamentului etic.
- Stabilește o ierarhie a nivelurilor eticii în cadrul afacerilor.
- Analizează necesitatea soluționării dilemelor etice și efectul lor asupra afacerilor.
- *Soluționează problema*: Ești un tânăr angajat al unei firme de consultanță în afaceri. De curând ai finalizat un studiu costisitor pentru o companie și știi că nu mai poți face nimic în plus pentru clientul tău. Totuși, superiorii tăi consideră că acea companie își poate permite mai mult decât atât, poate cumpăra mai multă cercetare. Cum procedezi?

  A. Concepi atâtea studii câte își poate permite compania.

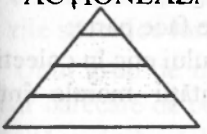
  B. Mai concepi doar câteva proiecte.

  C. Mai concepi doar un proiect de mică anvergură, astfel încât să îți satisfaci superiorii.

  D. Mai planifici un proiect, însă tărăgănezi lucrurile astfel încât compania îl va respinge.

  E. Le spui superiorilor tăi că un nou proiect nu este justificat.

ACȚIONEAZĂ!



- Propune căi de înlăturare a obstacolelor pentru îndeplinirea principiilor eticii profesionale.
- Proiectează comportamente etice în baza principiilor etice.
- Anticipă regulile/normele/principiile eticii profesionale de viitor.
- Soluționează cazuri de dileme etice apărute în relații de prietenie și în USM.
- Propune modalități de soluționare a dilemei etice apărute în următorul studiu de caz:

În următoarea zi aveți de încheiat un contract cu firma de mobilă "ABC", azi ați primit cadou de la această firmă un telefon mobil de ultimă oră. Ce faceți, acceptați sau nu cadoul? Dacă da, de ce îl acceptați? Dacă nu – de ce nu îl acceptați?

Recomandări bibliografice:

1. Appelbaum David, Sarah V. Lawton, *Ethics and the Profesions*, Prentice Hall, New Jersey, 1990.
2. Bowie Norman, *Business Ethics, Englewood Cliffs*, NJ, Prentice Hall, 1982.
3. Certo S.C., *Managementul modern:diversitate, calitate, etica şi mediul global*, Bucureşti, Ed. Teora, 2002.
4. Crăciun D. *Etica în afaceri*, Bucureşti, Editura A.S.E., 2005.
5. Mihuţ Ioan, Lungescu Dan, *Comportamentul etic în managementul unor firme internaţionale* / În Analele Universităţii „Dimitrie Cantemir", Tg.-Mureş, 1998.
6. Rujoiu Marian, *Trainer Extreme Training*, http://www.traininguri.ro

4.2. Colectivul de muncă

- **Colectivul de muncă – grup social**
- **Caracteristicile principale ale colectivului de muncă. Tipuri psihologice ale oamenilor**
- **Climatul sociopsihologic în colectivele de muncă**
- **Menţinerea autorităţii morale. Opinia publică în colectivul de muncă**
- **Problema adaptării tânărului specialist în colectivul de muncă**

Studiind acest modul, studentul va fi capabil:

- *să identifice* normele de grup ale colectivului de muncă;
- *să argumenteze* rolul respectării normelor de grup,
- *să analizeze* climatul psihic în grupul din care face parte;
- *să anticipe* consecinţele lipsei comportamentului etic în colectiv;
- *să aprecieze* importanţa menţinerii autorităţii morale într-un colectiv de muncă;
- *să creeze* modalităţi de adaptare în noul colectiv de muncă;
- *să elaboreze* un plan de dezvoltare a relaţiilor adecvate în colectiv;
- *să direcţioneze* acţiuni spre dezvoltarea culturii organizaţionale;

Termeni-cheie: **colectiv, grup, relaţii, opinie publică, adaptare.**

➢ Colectivul de muncă – grup social

Oamenii nu muncesc, de regulă, singuri, ci activează împreună, în grupuri. Grupul de muncă nu reprezintă numai o entitate tehnico-administrativă, adunând împreună un număr de persoane care colabo-

rează într-un proces de muncă necesar, cu relaţii determinate, ce constituie totodată o entitate socială distinctă, cu logica sa proprie, având numeroase consecinţe atât pentru performanţele membrilor săi, cât şi pentru satisfacţia lor în muncă.

Din multitudinea lucrărilor de specialitate au rezultat două mari categorii de definiţii:

Prima accentuează rolul individului în cadrul grupului, grupul fiind *un număr de persoane care comunică între ele, adesea doar pentru o anumită perioadă, numărul de membri trebuind să fie suficient de mic pentru ca fiecare persoană să fie capabilă să comunice cu celelalte «face-to-face».*

O altă definiţie reprezentativă a acestei categorii are menirea de a o completa pe prima şi prevede că: *un grup este orice număr de persoane care intercondiţionează între ele, sunt psihologic conştiente de existenţa celorlalţi şi percep că fac parte din acel grup.*

Indiferent de definiţia acceptată, rolul grupurilor poate fi sintetizat astfel:

- realizează practic obiectivele organizaţiilor din care fac parte;
- asigură cadrul necesar modelării şi structurării personalităţilor;
- oferă premisele satisfacerii unor cerinţe specifice (de siguranţă, apartenenţă, recunoaştere, autorealizare);
- constituie veriga prin intermediul căreia membrii societăţii influenţează societatea, în conformitate cu nevoile, aspiraţiile şi valorile specifice lor.

Unui grup de muncă îi este caracteristic faptul că reprezintă un număr oarecare de persoane care interacţionează relativ intens şi direct, datorită cadrului tehnologic al muncii, având probleme comune de muncă. Grupul de muncă are o autonomie funcţională relativă. Din această cauză grupul de muncă este, în consecinţă, caracterizat printr-o funcţie de conducere distinctă (de regulă, un şef al grupului) care imprimă o coerenţă internă activităţii, organizând şi controlând munca comună. De aici se poate formula un criteriu simplu şi eficace de delimitare a grupurilor de muncă: *totalitatea persoanelor care au un şef comun şi care interacţionează direct în procesul muncii lor.* Grupul constituie un colectiv de muncă.

Normele de grup şi conformarea la ele.

Apariţia normelor de grup şi a conformării la acestea reprezintă unul dintre cele mai previzibile efecte ale constituirii şi existenţei unui grup.

Acceptarea de către un individ a statutului de membru al unui grup implică, în primul rând, recunoaşterea faptului că nu va mai fi posibil să se comporte complet liber în acest mediu, pentru că fiecare grup, datorită atât obiectivelor sale, cât şi a caracteristicilor indivizilor care-l compun, va stabili anumite modele de comportament, **norme de grup.** Aceste norme determină comportamentul membrilor grupului în diferite situaţii concrete (de la vestimentaţie şi limbaj pînă la calitatea activităţilor profesionale).

Rezultă, că **normele de grup** ***definesc modele comportamentale pe care grupul le consideră acceptabile şi la care membrii grupului trebuie să*** **se** ***conformeze.***

Conformarea la normele de grup este ***definită ca fiind orice schimbare a ideilor sau a comportamentului individual,*** **consecinţă a adaptării la** ***normele grupului, ca urmare a unei presiuni imaginare sau reale.*** Ea poate fi:

- *normativă* sau „de suprafaţă", atunci când comportamentul individual, în cadrul grupului, conform normelor acestuia, este o alterare, o schimbare a comportamentului firesc care are loc doar în grup, şi

- *prin acceptare personală,* intimă, atunci când norma de grup devine un comportament „permanent" al individului, care aderă fără rezerve la aceasta.

Odată statuate, normele devin obligatorii, iar nerespectarea lor atrage după sine o sancţiune din partea grupului care ajunge de la comentarii până la excludere.

Atunci când un membru al grupului apreciază că nu mai poate accepta în continuare cerinţele unor norme de grup, el are la dispoziţie două soluţii: să părăsească grupul sau să încerce să schimbe norma devenită, pentru el, inacceptabilă.

Va adopta prima soluţie atunci când apartenenţa la grup nu mai este suficient de atractivă pentru a-l determina să se conformeze în continuare la normele de grup. În acest din urmă caz grupul este, la rândul său, obligat să ia o decizie, analizând, pe de o parte, „costurile" şi „profitul" asociate prezenţei individului în grup şi, pe de altă parte, rolul normei în cadrul grupului.

Dacă norma este mai importantă, grupul va renunța la individ sau va încerca să-l determine să i se conformeze în continuare, în caz contrar, va efectua schimbările solicitate de individ în norme.

➢ **Caracteristicile principale ale colectivului de muncă. Tipuri psihologice ale oamenilor**

Începerea activității unui manager cu un grup necesită deținerea unor informații despre el. Într-o astfel de situație, dacă un manager cere detalii subalternilor referitoare la performanțele sau la aspirațiile lor, el va obține caracteristici psihoindividuale și nu unele psihosociale. Conducătorul unui grup culege cât mai multe informații referitoare la grupul în cauza, pentru a înțelege funcționarea lui și a comportamentelor de grup. Dacă acesta reușește să atingă scopurile scontate, va fi capabil să anticipe cu ușurință evoluția viitoare a grupului. Cele mai utilizate proprietăți ale grupului sunt:

- consensul (existența atitudinilor asemănătoare în grup); - conformismul (respectarea normelor de grup); - autoorganizarea (capacitatea grupului de a se organiza singur);

- coeziunea (unitatea grupului); - eficiența (îndeplinirea obiectivelor); - autonomia (independența); - controlul (grupul ca mijloc de control a acțiunii membrilor săi); - stratificarea (ierarhizarea statutelor); - permeabilitatea (acceptarea altor membri); - flexibilitatea (posibilitatea de manifestare a comportamentelor variate); - omogenitatea (similaritate psihologică și socială a membrilor); - tonul hedonic (plăcerea apartenenței la grup); - intimitatea (apropierea psihologică între oameni); - forța (tăria grupului); - participarea (acționarea pentru grup);

- stabilitatea (persistența în timp a grupului).

Pe lângă proprietățile prezentate *supra*, grupul de muncă este caracterizat de existența unor așa-numite roluri secvențiale și roluri comportamentale cu un grad crescut de complexitate și integralitate (acestea ne prezintă un set de atitudini constante ale persoanei în respectivul microgrup, reprezentând o perspectivă general-valabilă în ceea ce o privește). Goodall Jr. ne oferă o tipologie a acestora din urmă:

1) ***Tipul „bunului soldat"*** este cel care se supune politicilor și regulilor organizațiilor, fiind o persoană tradiționalistă și pasivă în interacțiunile din grup. Se oferă voluntar să colecteze rezultatele grupului, face întotdeauna ceea ce se așteaptă de la el, strategia lui fiind construită astfel încât să capete răspunsuri pozitive.

2) ***Altruistul*** este cel care dezvoltă strategii pentru ceilalţi cu costuri şi sacrificii personale. Este motivat de recompense standard, statutul mai înalt nu-l interesează, este neconflictual şi contribuie la instaurarea unei bune atmosfere în grup.

3) ***Prinţul*** acţionează după cum dictează circumstanţele şi doreşte să obţină rezultate pozitive; îşi justifică acţiunile în funcţie de rezultate, aspirând să aibă autoritate şi putere. Nu-i place să se supună ordinelor celorlalţi decât dacă are de câştigat, astfel încât, pentru grup, dacă interesele Prinţului corespund cu ale echipei, el se implică eficient.

4) ***Curteanul*** dezvoltă comportamente ingrate în prezenţa persoanelor cu autoritate şi putere, tinzând să fie autocentric, dar nu în modul evident al Prinţului. Doreşte să mulţumească, fiind o persoană influentă în grup, dar nu ofensează pe nimeni stimulând câştigurile pentru cei cu o poziţie mai înaltă. Pentru grup este util, adaptându-se repede nevoilor şi aşteptărilor. Oamenii pot să-l displacă, dar apreciază modul său de lucru şi rezultatele obţinute.

5) ***Subminatorul*** este interesat să deţină controlul şi să influenţeze rezultatele grupului, fiind un membru mai în vârstă al acestuia, conservator, cu multă informaţie şi experienţă acumulată. Se aliază cu Curteanul pentru a obţine poziţii de forţă, într-un conflict, ei sunt catalizatori ai acestuia, totuşi, nu participă la conflicte pe care nu doresc să le câştige. Nu sunt plăcuţi, dar sunt respectaţi.

6) ***Facilitatorul*** este cel care ajută grupul să fie deschis şi onest, îndeplinind rolul de terapeut, în sensul că sprijină echipa să imagineze, să fantazeze pentru a obţine idei. El nu exprimă propriile sentimente, ci îşi asumă rolul de rezonator al sentimentelor grupului. Are şi scopuri ascunse, dar este de folos grupului, căci dezvoltă strategii care ajută grupul să progreseze.

7) ***Servitorul maselor*** defineşte o strategie aparţinând politicienilor; sunt persoane care posedă autoritatea şi puterea, dar care susţin că au această poziţie pentru a pune în valoare doleanţele celorlalţi. Sunt buni ascultători şi lasă cealaltă persoană să vorbească pentru a obţine informaţii cât mai multe şi mai utile.

8) ***Prietenul*** este o persoană care vrea să te ajute în schimbul unor favoruri în viitor, fiind loial, cuternitor şi vesel, nu se ştie însă când va cere o favoare în schimb, din acest motiv poate fi o ameninţare pentru grup.

9) ***Duşmanul prietenos*** doreşte să apară ca fiind prieten, deşi îşi maschează adevăratele intenţii, în aparenţă pare foarte interesat de fericirea celuilalt şi pare să-i pese foarte mult de ce i se întâmplă acestuia.

10) ***Persoana timidă.*** Pot fi de două feluri: cei cu adevărat timizi şi cei care folosesc acest aspect ca pe o strategie. Cei din primul tip rămân izolaţi în grup, ceilalţi se asociază cu oricine fără să-i intereseze prea mult scopurile grupului.

11) ***Narcisistul*** reprezintă persoana foarte centrată pe sine, care vede organizaţia ca pe o oportunitate de a-şi îndeplini scopurile, fiind interesată doar de modul în care grupul o poate recompensa. De aceea acceptă doar sarcinile care îi sunt folositoare în viitor. Poate fi o persoană distructivă pentru grup.

12) ***Omul echipei.*** Nu este un tip de o personalitate anume, el joacă astfel încât să dezvăluie plenar calităţile membrilor grupului. Este o persoană extravertită până la lipsa de profunzime. Doza lui de greşeală este că se îndepărtează de esenţial, dar se integrează bine în grup. Ca să execute o sarcină, are întotdeauna nevoie şi de o altă persoană care să lucreze cu el.

13) ***Yes-man/No-man.*** Sunt strategii folosite de membrii cu o toleranţă scăzută faţă de ambiguitatea conflictelor (în primul caz) sau de anumite opinii care îi contrazic. Yes-man-ul vrea să placă în special liderului, este strategia oamenilor slabi şi ineficienţi.

14) ***Furiosul*** este un narcisist autocentric cu aspiraţiile Prinţului şi Curteanului. Este dezgustat, nerăbdător, sătul de reguli, caracterizat drept „persoană rebelă". Este foarte emoţional în perioadele de conflict, vrea să inducă aceleaşi sentimente altor persoane, urmărind scopul de a fi acceptat şi puterea.

Grupul este format de la bun început din indivizi cu experienţe diverse şi cu percepţii diferite, în dependenţă de structura grupului (tipologie) se acceptă sau nu comportamentul şi relaţiile etice. Totodată, imaginile mentale (formate din idei, opinii, aşteptări, experienţe din trecut cu alte grupuri, informaţii pe care le avem) ne influenţează, pe de o parte, în stabilirea gradului nostru de implicare în grup şi, pe de altă parte, în alegerea comportamentelor etice sau lipsite de etică pe care le adoptăm în grup. Aceasta teorie ne ajuta sa evitam jocurile, conflictele şi luptele pentru putere, care ar putea apărea şi, în cel mai rău caz, ne-ar sabota grupul.

Inexistenţa unui nou sistem, compatibil cu actualele condiţii ale vieţii moderne, face ca individul să se găsească frecvent în faţa unor situaţii, în care este nesigur atât de propriul său statut şi roluri, cât şi de cele ale altora. Rezultatul este un mare număr de dezamăgiri şi frustrări, dar pot şi învăţa multe lucruri, astfel formându-se climatul în colectivul de muncă.

➢ **Climatul sociopsihologic în colectivele de muncă**

C.C. Platonov defineşte climatul psihologic - gradul stării de confort individual şi grupal, condiţionat de influenţa mediului fizic şi social şi care, la rândul său, condiţionează calitatea activităţii individuale şi în grup. Iar climatul moral-psihologic este un *gen* al climatului psihologic condiţionat de componentele morale ale relaţiilor dintre oameni (norme, valori) şi care condiţionează la rândul său atât aceste relaţii, cât şi dispoziţia colectivului.

Climatul social-psihologic are următoarele caracteristici specifice:

- în primul rând, este una din faţetele vieţii cotidiene a oamenilor;
- în al doilea rând, este divers în diferite colective;
- în al treilea rând, influenţează în mod diferit membrii colectivului;
- în al patrulea rând, influenţa climatului are urmări asupra stării psihologice a oamenilor.

Climatul social-psihologic posedă *dinamică,* condiţionată, în primul rând, de determinantele externe (condiţiile material-tehnice şi organizaţionale, factori obiectivi) şi, în al doilea rând, de reflectarea acestor interrelaţii (adică determinanta internă, subiectivă).

Factori obiectivi:

I. Tipul de activitate, caracterul şi condiţiile muncii. Un moment important în acest caz îl constituie alegerea profesiei sau orientarea profesională şi anume gradul de satisfacţie sau insatisfacţie de la muncă.

II. Organizarea activităţii de muncă şi factorul economic, adică trebuie să existe atât condiţii bune de muncă, cât şi stimulare materială diferenţiată.

III. Stimularea activităţii colectivului, adică motivaţia oamenilor, în special de a-şi compara rezultatele sale cu ale altor oameni (concurenţa şi competiţia sporesc productivitatea muncii), în afară de aceasta trebuie îmbinată stimularea materială cu cea morală pentru a spori iniţiativa şi creativitatea oamenilor.

Factori subiectivi:

I. Structura, componenta colectivului. Din experienţa şi cercetările sociologice rezultă că structura optimală a colectivului este cea combinată (oameni diferiţi după sex şi vârstă, de diferită calificare, cu diferite experienţe şi cunoştinţe). Un aspect important aici ar fi gradul de utilizare a potenţialului uman şi anume în ce măsură cunoştinţele acumulate sunt folosite corespunzător (absolvenţii instituţiilor de învăţământ care nu activează în domeniul său.).

II. Compatibilitatea dintre membrii colectivului (influenţa particularităţilor individuale). Există câteva tipuri de compatibilitate:

- *fiziologică* - necesară în munca care necesită forţă fizică, rapiditate în mişcări, rezistenţă, îndemânare, iscusinţă, dibăcie;

- *psihologică* - compatibilitatea psihologică nu trebuie înţeleasă ca o asemănare între oameni, ci mai degrabă complementaritate de caractere, temperamente, calităţi emoţional-volitive. Acestea nu există separat, s-ar putea vorbi despre o compatibilitate psihofiziologică.

- *socială* - un nivel superior ce presupune unitatea orientărilor, intereselor, aprecierilor, valorilor (morale, spirituale, politice), concepţiilor, opiniilor.

III. Interrelaţiile existente în colectiv – în grup oamenii se supun unor anumite norme. Trebuie să ţinem cont de apariţia grupelor neformale în colectiv, de caracterul lor (pozitiv sau negativ), mecanismul lor de funcţionare.

Conducerea este factor primordial în formarea climatului moral-psihologic al colectivului. S-a constatat experimental că managerii care se orientează la factorul uman obţin rezultate mai bune, în comparaţie cu cei care atrag atenţia doar asupra sarcinii. Influenţa stimulatoare a managerului este un indice al eficacităţii muncii sale. De el depinde crearea unei atmosfere ce permite dezvoltarea potenţialului, stimularea activismului.

Formarea climatului moral-psihologic depinde de personalitatea şi autoritatea conducătorului, de capacitatea de influenţă asupra oamenilor prin exemplul propriu cu ajutorul mecanismelor de contaminare, sugestie, convingere şi imitare.

Este dificil de lucrat cu un şef caracterizat drept „nervos, neechilibrat, dur, suspicios şi arogant" chiar dacă el este un bun specialist.

Starea anumitor parametri ai climatului social-psihologic nu întotdeauna este satisfăcătoare, însă pe măsura dezvoltării colectivului şi perfecţionării lucrului educativ efectuat, climatul sau anumite caracteristici ale lui se pot îmbunătăţi. Dinamica grupului poate fi o precondiţie a dinamicii climatului social-psihologic. Procesele fundamentale ale dinamicii grupului ce influenţează asupra dinamicii climatului social-psihologic sunt:

1) *procesul de formare a grupelor mici*, inclusiv modurile de formare, mecanismele de influenţă grupală asupra individului, dezvoltarea coeziunii grupei, acceptarea de către membrii ei a normelor vieţii în grup, aderarea personalităţii la grup;

2) *calităţile de lider*, adică manifestarea simpatiilor şi antipatiilor în relaţiile interpersonale din grup, ceea ce presupune acţiunea mecanismelor de dominare şi supunere, diferite stiluri de influenţă a unor membri ai grupei asupra altora;

3) *conducerea*, adică manifestarea relaţiilor oficiale în grup în corespundere cu ierarhia funcţională, ceea ce presupune prezenţa la conducător a unor calităţi de afacere şi de personalitate, ce permit o activitate eficientă din punct de vedere a funcţiilor de bază;

4) *acceptarea soluţiilor grupului* include modurile de stimulare şi activizare a capacităţii de gândire a grupului, modurile şi formele de includere a personalităţii în procesul de formare a soluţiei în cadrul grupului, formele şi definitivarea rezultatelor discuţiilor din grup;

5) *procesele de transformare a grupului în colectiv* presupun acţiunea principiilor colectiviste, prezenţa scopului comun, satisfacţia atât de la rezultatele muncii personale, cât şi de la cea colectivă, tendinţa de a obţine performanţe înalte, influenţa educativă şi psihologică pozitivă a membrilor colectivului unul asupra altuia;

6) *realizarea activităţii în grup* include metodele şi modurile de ridicare a eficienţei şi, în acelaşi timp, dependenţa ei (eficienţei) de coeziunea grupului, stilul de conducere, particularităţile de luare a deciziilor, relaţiile interpersonale, activismul social şi în muncă, stadiile dezvoltării grupului.

Însă fenomenele dinamicii grupului nu reflectă întreg conţinutul climatului social-psihologic al colectivului, este important de studiat opiniile şi aprecierile membrilor colectivului.

➢ **Menţinerea autorităţii morale. Opinia publică în colectivul de muncă.**

Opinia colectivă asimilează în sine opiniile individuale ale majorităţii pe baza discutării problemei şi exprimă poziţia colectivului în ceea ce priveşte relaţiile cu alte colective şi societatea.

Toate aceste lucruri au condiţionat creşterea cerinţelor faţă de gândirea societăţii, au contribuit la sporirea rolului şi a importanţei opiniei publice în dirijarea populaţiei.

Opinia publică se caracterizează, în primul rând, prin exprimarea atitudinilor unor grupuri de oameni faţă de apariţia unor probleme dificile, ce prezintă un interes la rezolvarea ei. În al doilea rând, reflectarea realităţii în conştiinţa oamenilor are un caracter de apreciere, adică de aprobare sau de dezaprobare. De aici rezultă una din funcţiile opiniei publice - determinarea situaţiei şi, prin urmare, formarea unei reacţii corespunzătoare a gândirii oamenilor.

Opinia publică, după definiţie, constituie starea conştiinţei populaţiei, care include atitudinea (expusă sau ascunsă) oamenilor faţa de evenimentele şi faptele din realitatea ce domină în societate. Exprimarea unei idei sau păreri, despre ceva anumit sau în general, reprezintă o funcţie social-importantă, însă rolul decisiv în formarea opiniilor îl joacă caracterul lor de apreciere. A avea opinie publică înseamnă a-ţi determina poziţia faţă de o situaţie oarecare, ca, de exemplu, faţă de starea economiei, a condiţiilor nefavorabile de muncă, activitatea nesatisfăcătoare a sferei de deservire. Într-o societate civilizată a-ţi exprima liber părerea înseamnă a avea „opinie publică". Se spune cert că părerea fiecărui individ în parte îl caracterizează pe dânsul însuşi, şi chiar îl poziţionează în societate, aceasta şi este formarea unei atitudini privitor la o anumită problemă.

Se consideră că opinia publică este exprimarea conştiinţei cotidiene, adică reflectarea necesităţilor cotidiene ale oamenilor. E foarte important ca reflecţiile, opiniile, ideile relevate să fie luate în consideraţie în hotărârile corpului de conducere a colectivului de muncă în care activează.

Prin urmare, cum înţelege şi adoptă o poziţie individul, de gradul lui de informare depinde competenţa părerii sale. Iată de ce devine importantă studierea atitudinii lui faţă de fenomene şi procese sociale.

precum şi dintre indivizi din diferite grupuri sociale, în dependenţă de vârstă, sex, studii, competenţă, religie, ocupaţie, naţionalitate etc. Părerile oamenilor sunt rezultatul propriei experienţe, a legăturilor din exterior, a individualităţii lor.

Există doua niveluri de opinie publică, de conştiinţă socială: teoretic şi obişnuit. Ele sunt legate reciproc, deoarece în condiţiile creşterii continue a gradului de informare şi de studii are loc ridicarea nivelului de informare şi a competenţei sociale. Ea este în stare să caracterizeze în mod veridic fenomenele ce au loc în societate, procesele ce se desfăşoară în colectivele de muncă, în societate şi să indice idei sau să exprime căi de soluţionare a problemelor ce apar.

Anume elementele raţionale, emoţionale şi volitive ale conştiinţei, ţinându-se cont de condiţiile subiective, obiective şi de practica socială creează condiţiile pentru apariţia opiniei publice. E foarte important de menţionat faptul legăturii nemijlocite dintre opinia publică a oamenilor şi interesele lor.

Principala funcţie a opiniei publice este cea ***regulativă***. Ea contribuie la crearea unor relaţii mai bune dintre oameni, cât şi dintre o anumită persoană şi colectivul ei de muncă, dintre colectiv şi societate, dintre persoană şi societate. Opinia publică apelează la conştiinţa persoanei, mai ales la respectarea unor anumite norme sociale (juridice, morale etc.). O funcţie de asemenea destul de importantă a opiniei publice este cea ***educativă***, a cărei scop este de a educa fiecărui cetăţean responsabilitate personală pentru acţiunile lui în faţa societăţii, şi care indică despre morala fiecărui om în parte.

Se disting următoarele ***funcţii*** ale opiniei publice:

- *de apreciere* - exprimarea unei atitudini de valoare a populaţiei faţă de unele evenimente ce au loc în viaţa de zi cu zi;

- *de control* - când opinia publică urmăreşte activitatea diferitelor instituţii şi satisface interesele tuturor grupurilor sociale, ale tuturor cetăţenilor;

- *de protecţie* - apărarea drepturilor şi a libertăţilor vitale împotriva intereselor ce caută să ne ducă în eroare, împotriva celor care atentează la interesele şi bunurile societăţii;

- *consultativă* - opinia publică, de obicei, poate da un sfat unor anumite colective pentru a găsi căi de soluţionare a unor conflicte apărute;

- *directivă* - când opinia publică poate să dicteze organelor ce se află la conducere cum să procedeze în luarea unor decizii concrete în vederea soluționării problemelor existente;

- *cognitivă* - de la cunoașterea diferitelor evenimente, fapte, care preocupă întreaga omenire (păstrarea păcii, ocrotirea mediului ce ne înconjoară etc.), până la starea de lucruri din colectiv.

Toate aceste funcții sunt strâns legate una de alta și fac parte dintr-o funcție generală numită **educativ-reglatoare** a opiniei publice. În dependență de gradul de complexitate a problemelor vieții reale, opinia publică poate să reflecte într-un mod mai mult sau mai puțin adecvat starea reală de lucruri și de evenimente. Eficiența opiniei publice depinde, în mare măsură, de felul cum acestea se iau în considerație la elaborarea și realizarea hotărârilor ce se adoptă la diferite nivele ale organelor de decizie. Așa dar, opinia publică este o reflectare a realității din mediul de creare a relațiilor colective.

Actualmente în societatea noastră există o mulțime de controverse în legătură cu apariția multiplelor necesități și dorințe de satisfacere a condițiilor de trai și de aceea într-un colectiv de cele mai multe ori o parte din membrii săi se exprimă *pentru* în soluționarea unei probleme, altă parte – *contra*, iar alții în genere nu pot să-și precizeze poziția.

Măsurile ce se propun pentru îmbunătățirea relațiilor în colectivele de muncă:

- a soluționa problemele sociale și economice ale membrilor colectivului, a se acorda mai multă independență lucrătorilor din colectiv la soluționarea diferitelor chestiuni;

- a acorda mai multă atenție dezvoltării limbii de comunicare, culturii și tradițiilor fiecărui membru în parte;

- a acorda garanție securității vieții și păstrării ordinii publice, a respecta anumite legi în colectiv;

- a stimula muncitorii ce dau dovadă de eficiență sporită în muncă și celor care lucrează suplimentar;

- a intensifica relațiile de cooperare și schimb de experiență cu alte întreprinderi, cu alte colective de muncă.

Pentru a putea forma o opinie publică, aceasta fiind cât mai corectă, trebuie să analizăm bine situația, trebuie să încercăm să ne informăm cât mai mult și să nu ne grăbim să facem concluzii pripite, pentru ca acestea să nu fie greșite.

➢ **Problema adaptării tânărului specialist în colectivul de muncă**

Când intri într-o companie, fie angajat pentru prima oară sau la post de conducere, fie prin transfer de la altă companie, trebuie să ştii că vei fi obiectul curiozităţii şi probabil şi al suspiciunii. S-ar putea să fii chiar urât de unii care sperau că vor putea obţine ei postul.

De aceea, situaţia unui specialist tânăr, care conduce mai multe persoane ce sunt mai în vârstă decât el/ea, cere tact şi înţelegere.

Sugestii pentru tânărul specialist:

1. Ascultă şi învaţă, mai bine decât să vorbeşti întruna, observă şi pune întrebări inteligente decât să cauţi să-i convingi pe ceilalţi că ştii multe şi că eşti important.

2. Fii drăguţ în mod egal cu toată lumea. Curierul se poate dovedi într-o bună zi a-ţi fi cel mai bun prieten. Un tânăr din administraţie, din biroul vecin, pe care-l crezi nu prea important, într-o bună zi ţi-ar putea deveni şef.

3. Nu te pripi să faci aprecieri despre cine-i drăguţ, cine-i important, cine-ţi va fi prieten. Pe parcurs se schimbă părerea. Încearcă să-ţi păstrezi mintea clară şi lasă judecata pentru mai târziu.

4. Invită-ţi colegii la masă, unul câte unul. Caută să-i cunoşti în mod neoficial. Convinge-i că ai nevoie de ajutorul lor pentru a te integra în echipă, vei vedea că te vor ajuta, doar că trebuie să fii modest şi nu arogant.

5. Nu pune întrebări cu caracter personal despre cei din birou. Dacă încerci să afli bârfele, curând te vei bucura de reputaţia ce nu ţi-o doreşti. Vei fi considerat ca făcând parte din tagma bârfitorilor, ca o persoană în care nu poţi avea încredere.

6. Poartă-te bine cu personalul începând cu cel de la secretariat până la cel de funcţionari. Dacă-i tratezi cu consideraţie şi prietenie, ei vor fi gata oricând să te ajute. Mulţumeşte-le întotdeauna pentru orice serviciu bine făcut.

7. Iniţiază o discuţie în particular cu fiecare inginer mai în vârstă din subordine declarându-i:

- ştiu că nu-i uşor pentru dumneata, deoarece eu sunt mai tânăr...;
- ştiu că eşti un lucrător foarte bun şi eficient. Am răsfoit dosarul dumitale fiind impresionat de experienţa şi realizările ce le ai. Aş fi fericit ca experienţa mea să fie completată cu a dumitale...;

- sunt bine pregătit pentru a conduce acest compartiment (grup, secţie) şi, dacă mă voi bucura de cooperarea tuturor celor de aici, vom putea întrece orice altă echipă din această companie şi vom beneficia cu toţii, ştiu ce am de făcut;

- nu cred că e cazul să mai insist asupra diferenţei de vârstă dintre mine şi cei mai vârstnici din această echipă. Sper să fiţi de acord?

Urmând aceste indicaţii, vei avea parte doar de înţelegere, respect şi succes în colectiv.

Activităţi:

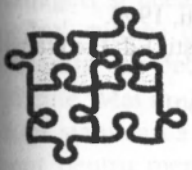
IMPLICĂ-TE!

- Discută cu colegul de bancă ceea ce cunoaşteţi despre grupa în care învăţaţi.
- Identifică normele colectivului de muncă.
- Determină funcţiile opiniei publice.
- Analizează procesul apariţiei opiniei publice.

INFORMEAZĂ-TE ŞI PROCESEAZĂ INFORMAŢIA!

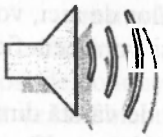
- Explică ideea: „***Conducerea*** este factor primordial în formarea climatului moral-psihologic al colectivului".
- Caracterizează tipurile de persoane care ar forma un climat favorabil în grup. Identifică tipul care te descrie.
- Identifică ce calităţi trebuie să posede o organizaţie pentru respectarea eticii în cadrul ei.
- Determină relaţia de grup în care sunt tipuri de persoane ca: furiosul, prinţul şi curteanul şi relaţia de grup din care fac parte: prietenul, persoana timidă şi omul echipei.

COMUNICĂ, DECIDE!



- Argumentează rolul respectării normelor de grup.
- Determină cazuri în care membrii unui grup dau dovadă de lipsă de respect.
- Explică diferenţa dintre opinie *publică* şi *bârfă*.

EXPRIMĂ-ȚI ATITUDINEA!

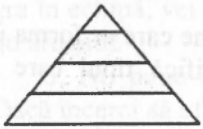


- Estimează rolul opiniei publice referitor la încălcarea normelor de grup.
- Analizează climatul psihic în grupul din care faci parte.
- Determină avantajele/dezavantajele respectării normelor de grup.
- Aderă la una dintre abordările privind funcțiile opiniei publice. Argumentează alegerea.

✓ *Alege varianta corectă.* O colegă, Ana, îți mărturisește la un moment dat că, regulat, scoate din registrul de casă sume cuprinse între 50 și 100 lei. Ea a făcut acest lucru timp de peste un an și niciodată nu a fost prinsă ori suspectată. Cum procedezi?

A. Faci la fel.
B. Îi spui că nu te interesează ce face ea.
C. O întrebi dacă ea consideră că este corect ce face.
D. Îi spui că nu este corect ce face și că ești de părere să îl anunțe pe supervizor.
E. Încerci să o determini să îl anunțe pe supervizor și să pună la loc banii furați.

ACȚIONEAZĂ!



- Planifică un șir de acțiuni pentru adaptare a tânărului specialist în colectivul de muncă.
- Anticipă regulile/normele/ grupului de muncă din care vei face parte. Ce riscuri poți diminua.
- Planifică modalități pentru îmbunătățirea relațiilor în colectivele de muncă.
- Proiectează comportamente etice în baza normelor de grup (familie, grup de studiu).

Bibliografie recomandată:

1. Baldrige Letiția, *Codul manierelor în afaceri*, București, 1996.
2. Cristea Dumitru, *Tratat de psihologie socială*, București, Ed. ProTransilvania, 2000.
3. Nicolau Ioan, coordonator, *Psihologia socială*, Iași, 2001.
4. Keenan Kate, *Cum să motivezi*, București, 1997.
5. Уткин Э., *Этика бизнеса*, М., 2000.

5. COMPETENȚA CULTURALĂ

5.1. Etica și cultura organizațională

- **Definirea conceptului de *cultura organizațională***
- **Modalități de manifestare a culturii organizaționale**
- **Responsabilitatea socială ca responsabilitate morală**
- **Funcțiile culturii organizaționale**
- **Tipologia culturii organizaționale**
- **Modelul de dezvoltare a culturii organizaționale**

Studiind acest modul, studentul va fi capabil:

- *să definească* conceptul de cultură organizațională;
- *să analizeze* modalitățile de manifestare a culturii organizaționale;
- *să evidențieze* valențele formative ale culturii organizaționale;
- *să analizeze* funcțiile culturii organizaționale;
- *să proiecteze* un model de dezvoltare a culturii organizaționale;
- *să compare* diverse forme de cultură organizațională;
- *să aprecieze* rolul culturii organizaționale ca fenomen specific al relațiilor de piață;
- să *determine* tendințele de dezvoltare a culturii organizaționale.

Termeni-cheie: **cultură, cultură organizațională, simbol, statut, rol.**

➢ **Definirea conceptului de *cultura organizațională***

Cultura organizațională este considerată a fi *forța* invizibilă din spatele lucrurilor ușor observabile și tangibile dintr-o firmă, este energia socială ce determină oamenii să acționeze. Putem compara cultura organizațională a unei firme cu personalitatea unui individ care întrunește o serie de aspecte vizibile și mai puțin vizibile, dar care furnizează viziunea, sensul, direcția și energia necesare pentru evoluție.

Într-o firmă, cultura organizațională ne ajută să înțelegem diferențele ce apar între ceea ce este declarat în mod formal, oficial de către manageri și ceea ce se întâmplă efectiv în cadrul acesteia. Prin intermediul culturii organizaționale diferitele reguli, proceduri, afirmații, declarații sau decizii sunt interpretate și, într-o anumită măsură, chiar aplicate. Mai mult, dincolo de elementele cu caracter formal ce încearcă să stabilească în mod centralizat o anumită atitudine și comportament pentru membrii organizației, cultura organizațională creează și

dezvoltă ea însăşi anumite modele comportamentale care pot fi sau nu în consonanţă cu versiunile oficiale. De cele mai multe ori, o mare parte dintre elementele ce formează cultura organizaţională sunt intangibile, nescrise, dar cu o putere de influenţare deosebit de mare.

Cultura unui popor constă în modul distinctiv al comportamentului acestuia şi înţelegerea valorilor, credinţelor şi normelor asumate de membrii societăţii. În cadrul Conferinţei Mondiale asupra Politicilor Culturale organizate de UNESCO în august 1982, se propune o definiţie a culturii văzută ca ***un ansamblu de trăsături distincte, spirituale şi materiale, intelectuale şi afective, care caracterizează o societate sau un grup social. Ea înglobează, pe lângă arte şi litere, moduri de viaţă, drepturile fundamentale ale omului, sistemele de valori, tradiţiile şi credinţele*** *(Declaration de Mexico*, 1983, p. 200).

Termenul *organizaţie* poate avea doua înţelesuri: pe de o parte, *obiect social,* iar pe de altă parte, *proces social „aflat în miezul acţiunii umane"* (Friedberg, Erhard, 1992, p. 397). Organizaţia ca obiect social se referă la tot ce înseamnă administraţii publice, întreprinderi industriale, comerciale şi de servicii, partide politice, asociaţii de orice tip şi instituţii şcolare. Astfel, *organizaţia* ar putea fi definită sintetic ca *un grup uman de tip formal (cu o structură formalizată) care îşi desfăşoară activitatea pentru îndeplinirea unor scopuri precise, între membrii grupului stabilindu-se relaţii ierarhice prevăzute prin legi, regulamente sau norme specifice.*

În sens larg, *organizaţia* poate fi interpretată ca o expresie a culturii. Din acest punct de vedere, cultura organizaţională consta în *ansamblul valorilor, credinţelor, aspiraţiilor, aşteptărilor şi comportamentelor conturate în decursul timpului în fiecare organizaţie, care predomină în cadrul său şi-i condiţionează direct şi indirect funcţionalitatea şi performanţele* (Ovidiu Nicolescu, 1999, p. 402).

Cultura organizaţională este un sistem unitar de gândire al membrilor unui grup care îi diferenţiază de alte grupuri (Hofstede, 1991). Cultura organizaţională este definită prin modele de valori şi credinţe împărtăşite, care produc, în timp, norme comportamentale adoptate în soluţionarea problemelor organizaţiei (Hofstede 1991).

În „American Heritage Dictionary" cultura este definită ca fiind „totalitatea credinţelor, valorilor, comportamentelor, instituţiilor şi alte rezultate ale gândirii şi muncii umane ce sunt transmise social în cadrul unei colectivităţi".

Cultura organizaţională reprezintă totalitatea valorilor, simbolurilor, ritualurilor, ceremoniilor, miturilor, atitudinilor şi comportamentelor ce sunt dominante într-o organizaţie, sunt transmise generaţiilor următoare ca fiind modul normal de a gândi, simţi şi acţiona şi care au o influenţă determinantă asupra rezultatelor şi evoluţiei acesteia.

În existenţa atâtor definiţii, se observă o serie de trăsături comune:

- toate definiţiile au în vedere un set de înţelesuri şi valori ce aparţin indivizilor din organizaţie;
- elementele culturii organizaţionale au nevoie de o perioadă mare de timp pentru a se forma;
- înţelesurile şi valorile ce constituie baza culturii organizaţionale sunt o sinteză a celor individuale şi a celor naţionale, apărând la intersecţia celor două mari categorii de elemente;
- valorile sunt reflectate în simboluri, atitudini şi diferite structuri, formale sau informale;
- cultura organizaţională se constituie într-un cadru de referinţă pentru membrii organizaţiei;
- formele de manifestare a culturii organizaţionale influenţează evoluţia şi performanţele organizaţiei.

Cultura organizaţionala este un model de asumpţii comune pe care grupul le-a învăţat odată cu soluţionarea problemelor, care s-au dovedit funcţionale şi au fost considerate valide, într-o măsură suficientă pentru a fi transmise noilor membri, ca fiind modul corect de a percepe şi aborda probleme similare apărute ulterior (Schein, 1996). Pentru a fi percepută în toată complexitatea sa, culturii organizaţionale i se atribuie mai multe trăsături:

- determinarea holistică, care se refera la un tot mai complex decât suma părţilor componente;
- determinarea istorică, aspect care reflectă evoluţia în timp a organizaţiei;
- conectarea la elemente de natură antropologică (simboluri, rituri etc.);
- modificarea acesteia este dificilă, deoarece este implicat factorul uman.

Cu alte cuvinte, cultura organizaţională nu trebuie înţeleasă ca un dat obiectiv sau stabil.

➢ **Modalităţi de manifestare a culturii organizaţionale**

Ca modalităţi de manifestare a culturii organizaţionale se disting: simbolurile, normele comportamentale, ritualurile şi ceremoniile, istorioarele şi miturile organizaţionale, statusurile şi rolurile indivizilor. **Simbolurile** (gr. *symbolom* – „semn de recunoaştere") *reprezintă anumite expresii, imagini, obiecte (artefacte), semne care evocă, de obicei, o abstracţie sau o realitate complexă.* Reprezentarea simbolică are la bază o convenţie care trebuie cunoscută şi înţeleasă de toţi membrii organizaţiei. *Simbolul cultural poate fi reprezentat de un obiect, un eveniment sau o formulă ce are ca scop transmiterea unui mesaj în o anumită semnificaţie în cadrul organizaţiei respective. Prin simboluri culturale se transmit sensuri ce relevă filozofia şi valorile, idealurile, credinţele sau aşteptările împărtăşite de salariaţii organizaţiei.* Astfel, *IBM, Mercedes, Adidas* pot fi considerate simboluri ale calităţii în domeniile lor. Însăşi denumirea ne oferă garanţia calităţii. Simbolurile culturale servesc pentru a exprima anumite concepte şi a promova anumite valori şi comportamente în cadrul instituţiei (Ovidiu Nicolescu, 1999, p.414).

De multe ori, simbolurile sunt folosite în relaţiile cu alte culturi pentru a exprima anumite similarităţi sau diferenţe. O cultură poate fi privită ca un sistem de simboluri ce au rolul de a ***păstra ordinea*** şi de ***a o face funcţională***. Simbolurile sunt instrumente necesare atunci când trebuie să fie îmbinate experienţele concrete cu conceptele abstracte, constituindu-se, astfel, într-o platformă remarcabilă pentru manipularea mentală şi comunicare. Pentru ca anumite elemente, materiale sau nemateriale, să aibă statut de simbol, este necesară existenţa mai multor persoane care să atribuie obiectelor respective anumite mesaje, semnificaţii. Înţelegerea simbolurilor va însemna pentru membrii organizaţiei descifrarea mesajelor pe care acestea le transmit. Simbolurile diferă şi în ceea ce priveşte complexitatea şi gradul de acoperire al acestora. Sloganul firmei şi locurile de parcare pentru top-managerii acestei firme sunt exemple dintre cele mai simple în acest sens. Şedinţele, pe lângă rolul lor de instrument de schimb de informaţii şi adoptare de decizii, exprimă şi relaţii sociale complexe, valori şi priorităţi ce pot ilustra un tip mai complex de simbolism. Misiunea firmei poate fi considerată şi ea un simbol cu efect puternic asupra membrilor acesteia.

Ideea este că imaginea organizaţiei corespunde culturii sale unice, reflectată în modul în care aceasta acţionează. Totodată, prin această

„imagine", managerii doresc să influenţeze, să construiască o percepere cât mai bună de către mediul exterior a viabilităţii şi capacităţilor organizaţiei. Simbolurile într-o organizaţie pot fi reprezentate de orice obiect, eveniment, comportament ce serveşte ca un vehicul pentru transmiterea unor mesaje, declanşarea unor emoţii sau energizarea salariaţilor. Oamenii creează simboluri pentru a depăşi incertitudinea şi haosul. Ele sunt de ajutor, pentru că ne pot ajuta să analizăm şi să înţelegem comportamentul organizaţiei prin simbolurile utilizate. Organizaţia funcţionează şi evoluează datorită existenţei unor factori interni care o ajută să supravieţuiască şi să se dezvolte. Modul de combinare a acestor factori, caracteristicile, resursele pe care le însumează, o determină ca ea să-şi formeze un anumit comportament, o anumită „zestre culturală".

• ***Valorile organizaţionale.*** Cultura organizaţională conţine, ca elemente esenţiale, un set de credinţe, valori şi norme comportamentale ce reprezintă platforma de bază pentru percepţia salariaţilor asupra a ceea ce se întâmplă în organizaţie, ceea ce este dorit şi acceptat şi ceea ce reprezintă o ameninţare. Noţiunea de *valoare* este una crucială pentru cultura organizaţională a unei firme şi ea poate fi definită astfel: *O valoare este o convingere ce consideră că un mod specific de a conduce sau de a ajunge la un rezultat este, la nivel personal sau social, preferabil unui alt mod, opus, de a conduce sau de a exista.*

• ***Normele de comportament*** exprimate prin formulele de adresare sau salut, modalităţile de relaţii interpersonale, obiceiurile sunt reguli ce trebuie respectate în relaţiile dintre sexe sau dintre generaţii. Cu alte cuvinte, *acestea sunt reguli în cadrul activităţii cotidiene, de comportare, gândire sau creaţie, fixate prin lege sau datorită unei tradiţii organizaţionale.* Pentru a menţine un sistem de valori pe care un grup îl consideră acceptabil din punct de vedere social, se impune ca acesta să dezvolte un sistem de norme de conduită care să ghideze acţiunile membrilor săi. Normele prefigurează ca atitudinile şi comportamentele aşteptate să fie afişate de către salariaţi în cadrul şi în afara organizaţiei, precum şi stimulările/sancţiunile declanşate de respectarea/încălcarea lor. Normele de conduită pot fi:

- ***formale***, stabilite prin reglementări oficiale de către managementul firmei;
- ***informale***, stabilite neoficial de membrii colectivităţii respective sau ai subgrupurilor din organizaţie.

• ***Obiceiurile*** sunt elemente ce pot apărea asemenea unor convenţii asupra cărora un număr suficient de membrii sunt de acord. Ele sunt, mai degrabă, rezultatul unor acceptări pasive, decât impuse prin anumite formule. Obiceiurile sunt susţinute şi ele de valori explicite.

• ***Ritualurile şi ceremoniile*** reprezintă anumite modele colective de comportament, în special în situaţii cu un caracter predominant formal. Ele tind să fie relativ stabile de-a lungul timpului şi au un bogat conţinut simbolic. Ritualurile şi ceremoniile sunt înţelese ca activităţi colective, nefiind absolut obligatorii pentru îndeplinirea scopurilor organizaţiei, însă se consideră a fi esenţiale din punctul de vedere al relaţiilor psihosociale interindividuale. Ritualurile şi ceremoniile, prin evenimente cu caracter sărbătoresc, promovează valori şi comportamente deosebit de importante în viaţa organizaţiei. Practic, *un ritual reprezintă, în cadrul culturii organizaţionale, o serie de practici tradiţionale (cu un conţinut dramatic), prin care se marchează anumite valori organizaţionale.* Ritualul are şi scopul de a întări încrederea membrilor organizaţiei în capacitatea lor de a-şi îndeplini sarcinile la niveluri calitative superioare. În cadrul unei organizaţii se manifestă şase tipuri de ritualuri:

✓ *de pasaj* - marchează schimbarea postului, rolurilor şi statutului anumitor persoane în cadrul organizaţiei (ex.: ceremonii de avansare);

✓ *de degradare* - se refera la pierderea poziţiei şi puterii organizaţionale de către o persoană (ex.: concedierea, degradarea);

✓ *de împlinire* - evidenţiază performanţele salariaţilor şi le amplifică puterea pentru anumite realizări (ex.: acordarea unui premiu pentru cele mai bune realizări);

✓ *de reînnoire* - oferă un conţinut nou relaţiilor şi proceselor din organizaţie prin introducerea într-un mod festiv, a unor noi programe de dezvoltare profesională (ex.: ceremonia acordării diplomelor sau gradelor didactice);

✓ *de reducere a conflictelor* - stabileşte modalităţi de eliminare sau diminuare a conflictelor prin implicarea părţilor aflate în divergenţă;

✓ *de integrare* - încurajează şi dezvoltă sentimente de apartenenţă la grup (ex.: sărbătorirea Crăciunului la nivelul organizaţiei).

Ritualurile reprezintă un set de acţiuni planificate, cu conţinut emoţional, ce îmbină diferite modalităţi de expresie a culturii organizaţionale. Acestea au adesea atât o finalitate practică, cât şi simbolică.

Ritualurile confirmă şi reproduc anumite *modele sociale.* Ritualurile comunică valorile împărtăşite de organizaţie şi revitalizează sentimentele ce leagă oamenii împreună.

Ceremoniile reprezintă o manifestare colectivă, de o manieră formală şi solemnă, ce exprimă adesea o conştientizare a tradiţiei şi istoriei firmei. Sunt celebrări ale valorilor culturale şi prezumţiilor de bază ale organizaţiei; sunt evenimente ce reflectă şi onorează cultura organizaţională şi sunt momente pe care oamenii şi le amintesc de-a lungul timpului. Jubileele, aniversările, lansarea unei noi nave sau deschiderea unei fabrici noi, darea în exploatare a unui nou utilaj sau linii tehnologice sunt câteva dintre exemplele de ceremonii conturate de-a lungul timpului. Acestea reprezintă şi o oportunitate pentru membrii organizaţiei de a participa la anumite evenimente „istorice" şi de a se cunoaşte mai bine între ei, având ca rezultat aparenţa confortului psihologic. Fiecare dintre aceste ritualuri urmăreşte anumite scopuri importante pentru organizaţie, finalizându-se în mod plăcut, într-un cadru festiv.

- ***Istorioarele şi miturile*** relatează o succesiune de evenimente desfăşurate în organizaţie la un moment dat. Acestea reflectă un sens simbolic prin abordarea şi soluţionarea situaţiilor umane cu implicaţii majore pentru salariaţi. Ele se povestesc în mod repetat, ultima versiune adăugând detalii noi, contribuind astfel la întipărirea sa în memoria salariaţilor şi la actualizarea aşteptărilor pe care le înglobează. Istorioarele contribuie la conturarea anumitor trăsături ale culturii organizaţionale şi, atunci când are loc celebrarea „eroilor" organizaţiei, acestea au şi un rol de instruire socială. Fiecare „povestitor" are libertatea de a adăuga noi sensuri istorioarei, de a transmite mai departe prin intermediul propriilor expresii, însa sensul fundamental al acesteia rămâne relativ neschimbat. Istorioarele înglobează trei obiective:
  - evidenţiază tensiunea dintre valorile opuse (egalitate-inegalitate, siguranţă-nesiguranţă, competenţă-incompetenţă etc.);
  - desemnează ambele aspecte ale situaţiei (ambele feţe ale aceleiaşi monede) conflictuale şi ale modului de soluţionare;
  - fortifică organizaţia prin dezvoltarea anumitor comportamente.

Una dintre funcţiile importante ale culturii organizaţionale este aceea de a modela comportamentul salariaţilor şi astfel să păstreze o anumită ordine socială în cadrul organizaţiei, prin asigurarea unui model

mental colectiv care să permită conştientizarea rolului şi poziţiei fiecărui salariat. ***Istorioarele organizaţionale*** reprezintă o modalitate importantă de înţelegere a culturii organizaţionale, de a percepe şi descifra înţelesurile pe care oamenii din firmă le atribuie diferitelor evenimente organizaţionale. Istorioarele ajută pe un nou angajat să înţeleagă semnificaţia anumitor evenimente din firmă. Poveştile organizaţionale sunt relatări bazate pe fapte adevărate, dar în care se înserează şi elemente de ficţiune.

Legendele sunt un tip de istorioară ce descriu unicitatea unui grup sau lider. Legendele sunt povestiri simple despre istoria organizaţiei ce furnizează informaţii utile despre cultura organizaţională a firmei. Istorioarele sunt utilizate pentru a prezenta „istoria" organizaţiei pe măsură ce aceasta a evoluat în timp. O cultură bogată în istorioare şi mituri este apreciată ca fiind o cultură puternică, cu o tradiţie evidentă în contextul de afaceri respectiv. Ele, uneori, se aseamănă cu legendele, deoarece tratează evenimente speciale dintr-o perioadă dată, ce evidenţiază acţiunile unor „eroi" ai organizaţiei.

Mitul (gr. *mythos* – „povestire") sunt povestiri din viaţa organizaţiei care s-au petrecut cu mult timp în urmă şi care se referă în special la conducători de prestigiu ai instituţiei. Miturile păstrează în timp un anumit adevăr şi datorită acestui sâmbure raţional, autentic îşi păstrează sub învelişul metaforic o permanentă şi proaspătă actualitate. Istorioarele şi miturile organizaţionale reprezintă de fapt „folclorul" instituţiei menite să ofere modele de comportament pentru salariaţii săi. Istorioarele şi miturile contribuie la îmbunătăţirea comunicării între membrii organizaţiei, reprezentanţi ai unor generaţii diferite. Eroii servesc ca modele de comportament. De exemplu, fondatorii unei întreprinderi devin adesea eroi culturali. Este posibil ca, la originea mitului, să existe doar un „sâmbure de adevăr", care apoi este prelucrat şi transmis în organizaţie, un complex ce încearcă să reflecte un sistem de credinţe colective cu privire la mecanismele de funcţionare a lumii înconjurătoare şi elementele necesare pentru a te bucura de succes. Un mit este în esenţă asemănător unei poveşti sau legende, atât ca scop, cât şi în conţinut. Miturile oferă explicaţii, sprijină reconcilierea conflictelor şi soluţionează anumite dileme organizaţionale.

➢ **Responsabilitatea socială ca responsabilitate morală**

„Paradoxul etic" poate fi pus sub semnul unei grave interogații pentru omul de afaceri: să-şi asume responsabilitatea şi riscurile inerente acțiunii sale economice sau să rămână la judecata morală, abstractă, lipsită de angajare responsabilă.

Această dilemă - *responsabilitate/moralitate* - impune mutarea accentului discursului asupra codului de conduită a omului de afaceri de la „moralism" la etica responsabilității.

Literar prin *responsabilitate* se înțelege obligația de a răspunde, de a da seamă de ceva, de a manifesta o atitudine conştientă față de obligațiile sociale. În acest sens, o definiție formală a responsabilității sociale prevede obligația managerului de a alege şi aplica acele acțiuni care contribuie la bunăstarea individului în consens cu interesul societății şi al organizației pe care o conduce.

Responsabilitatea socială este considerată ca fiind obligația fermă a unei firme, dincolo de obligațiile legale sau de cele impuse de restricțiile economice, de a urmări obiective pe termen lung care sunt în folosul societății. Firma se consideră responsabilă nu numai față de proprietari (acționari), ci şi față de clienți, furnizori, angajați, organisme guvernamentale, creditori, comunități locale, opinie publică.

Nu este suficient ca managerii numai să proclame necesitatea răspunderii sociale şi a eticii acțiunilor pentru organizațiile lor. De specificat că responsabilitatea socială în afaceri devine realitate când persoanele implicate acceptă conduita şi comportamentul stabilit.

În 1889 A. Carnegie publica lucrarea *„The Gospel of Wealth"* în care promova ideea că banii câştigați din afaceri trebuie să revină societății prin acțiuni caritabile şi civice. Acesta a dezvoltat teoria responsabilității sociale a afacerilor bazată pe două aspecte esențiale: principiul carității şi principiul administratorului de arcă. Principul carității, ca o primă doctrină a responsabilității sociale, promovează ideea sporirii acțiunilor filantropice care au ca scop asistarea şi ajutorarea celor care sunt „membri ai societății mai puțin norocoşi". Principul administratorului de arcă este o doctrină biblică care prescrie oamenilor de afaceri un comportament responsabil, conştienți că sunt „conducători sau îngrijitori de vapor, care trebuie să obțină prin adevăr şi cinste averea pe care trebuie să o gestioneze în beneficiul societății".

Problema cea mai importantă care trebuie luată în considerare, indiferent de tipul de afacere, este realizarea interesului public şi a responsabilităţii sociale a afacerii.

Interesul public este definit ca binele comunităţii de indivizi şi instituţii care deservesc sau sunt interesaţi de afacere. Responsabilitatea bine înţeleasă favorizează loialitatea. Loialitatea şi sprijinul reciproc se răspândesc la fel de departe şi în toate direcţiile ca şi afacerile, atât în cadrul organizaţiilor, cât şi în exteriorul acestora. Datoria şi obligaţiile morale se extind asupra colegilor, a personalului, a clienţilor şi a furnizorilor, toţi aceştia având nevoie de contracte onorate şi de înţelegere.

In cazuri de dificultate avem şi o obligaţie morală faţă de comunitate, deoarece activitatea firmei, ca şi sistemul politic, au fost concepute astfel încât să servească nevoile societăţii şi nu invers. În acest sens, ni se deschid noi perspective şi identificăm şi alte obligaţii, precum cele legate de protecţia mediului, ca parte a responsabilităţii noastre.

Apare inevitabil chestiunea moralităţii şi a profitului. Ceea ce ne interesează pe noi nu este moralitatea profitului în sine, ci **moralitatea procesului** prin care a fost obţinută şi **moralitatea felului** în care este folosit în continuare. S-a profitat în mod ruşinos de furnizori, clienţi şi de alţii care au fost implicaţi? Au avut investitorii un profit moral justificabil?

Nici o activitate economică care se bazează pe imoralitate nu poate fi de succes pe termen lung. Adevărul economic nu poate fi falsificat la infinit.

Orice întreprindere are o anumită **responsabilitate în plan economic şi social**. Acesta este un punct de vedere acceptat în prezent de toţi „actorii" lumii afacerilor. Dar măsura în care această responsabilitate se împarte între cele două planuri, economic şi social, este percepută în mod diferit. În ceea ce priveşte latura economică, se vorbeşte în principal despre două abordări:

*1. **Abordarea clasică*** confirmă că pentru a aduce beneficii proprietarilor sau pentru a reduce costurile de tranzacţie, principala răspundere a managerilor este de a gestiona afacerea astfel încât să maximizeze beneficiul proprietarilor, respectiv al acţionarilor; iar aceştia, la rândul lor, au o singură preocupare: rezultatele financiare. Orice „bun social" plătit de firmă subminează mecanismele pieţei: „bunurile

sociale" vor fi plătite fie de acţionari (se diminuează profitul), fie de salariaţi (se reduc salariile), fie de clienţi (prin creşterea preţurilor). În acest din urmă caz, vânzările ar putea scădea şi firma ar avea dificultăţi.

*2. **Abordarea socioeconomică*** prevede că maximizarea profitului este a doua prioritate a firmei, prima fiind asigurarea supravieţuirii acesteia. Argumente:

- societăţile comerciale sunt persoane juridice înregistrate într-o anumită ţară şi trebuie să se conformeze legilor din ţara în care operează; deci ele nu sunt responsabile numai faţă de acţionari;
- orizontul de timp al existenţei firmei este unul lung, deci ea trebuie să urmărească rezultatele economice pe termen lung şi în acest scop va accepta şi unele obligaţii sociale (ca nepoluarea, nediscriminarea etc.) şi costurile ce le sunt asociate;
- practica arată că firmele nu sunt instituţii economice pure, ci ele se implică şi în politică, în sport (sponsorizări), sprijină autorităţile naţionale sau locale etc.

Dacă la începutul secolului al XX-lea societatea se conducea de legea ce ordona că: „Misiunea industriaşului este să învingă sărăcia, să elibereze societatea în general de mizerie şi să-i aducă bunăstarea, afacerile şi producţia au scopul de a îmbogăţi nu numai magazinele şi fabricile firmei respective, ci întreaga societate". Prin obţinerea de profit, firma aloca o parte din acesta societăţii prin plata impozitelor şi taxelor. În acest sens, este de datoria omului de afaceri să obţină un profit rezonabil. Dar „raţiunea afacerilor" este să facă disponibile bunuri de bună calitate şi la preţuri rezonabile în vederea acoperirii nevoilor consumatorilor. Acest punct de vedere este reprezentativ pentru viziunea modernă în ceea ce priveşte responsabilitatea firmei.

Concepţia modernă a eticii afacerilor privită din cel mai important unghi abordează problema răspunderii sociale a afacerilor, stabilirea unei noi culturi organizaţionale, care să ţină seama de necesitatea nu numai a măririi profitului, veniturilor acţionarilor şi asociaţilor, ci şi a satisfacerii adecvate a necesităţilor societăţii, a tuturor condiţiilor sociale care acţionează în societate.

Etica afacerilor trebuie să găsească răspunsuri la următoarele întrebări:

- Unde începe responsabilitatea faţă de societate a organizaţiilor şi unde se sfârşeşte?

- Ce reguli de conduită ar trebui să guverneze afacerile şi pe conducătorii lor?

- Este bine ca afacerile să pună mai presus de nevoile societăţii pe cele ale acţionarilor?, etc.

Responsabilitatea socială reprezintă, în esenţă, îndeplinirea funcţiilor culturii organizaţionale.

➢ **Funcţiile culturii organizaţionale**

Cultura organizaţională poate influenţa decisiv acţiunile care să conducă la majorarea profitului unei firme sau la realizarea activităţilor unei instituţii la nivelul standardelor calitative superioare. Importanţa culturii organizaţionale în viaţa unei instituţii poate fi dedusă din analiza funcţiilor sale, şi anume:

- *Integrarea salariaţilor în cadrul firmei.* Aceasta este o funcţie continuă, care nu se referă numai la noii angajaţi, ci reprezintă o permanentă întreţinere a integrării cultural-organizaţionale a salariaţilor, pentru a nu se manifesta stări conflictuale majore.

- *Direcţionarea salariaţilor în vederea realizării obiectivelor instituţiei.* Este funcţia cea mai dinamică, mai complexă şi mai dificilă a culturii organizaţionale. Menirea sa este de a contribui la declanşarea energiilor latente din salariaţi, în vederea realizării anumitor acţiuni, astfel încât obiectivele cuprinse în strategiile şi politicile firmei să fie atinse. Esenţială este adoptarea anumitor comportamente organizaţionale.

- *Protecţia salariaţilor faţă de ameninţările potenţiale ale mediului ambiant.* Contextul financiar, social, politic, ştiinţific etc. determină evoluţii care pot influenţa atât pozitiv, cât şi negativ comunitatea salariaţilor din cadrul firmei. Cultura organizaţională constituie suportul comportamentelor organizaţionale de natură preventivă sau de combatere directă a consecinţelor evoluţiilor negative din cadrul firmei.

- *Păstrarea* şi *transmiterea valorilor* şi *tradiţiilor organizaţiei.* Cultura organizaţionala este principalul depozitar al valorilor şi tradiţiilor specifice fiecarei instituţii conturate în decursul timpului. Important este, mai ales atunci când se schimba generaţiile în cadrul organizaţiei, ca aceste valori să se menţină.

- *Dependenţa performanţelor instituţiilor de capacitatea lor organizaţională.* Această funcţie constă în asigurarea unui cadru adecvat pentru dezvoltarea capacităţii organizaţionale. Instituţia modernă se

bazează, în primul rând, pe resurse, cunoştinţe şi mai apoi – pe capital şi echipamente. Considerăm că, pe lângă aceste funcţii ale culturii organizaţionale enumerate mai sus, ar trebui amintită, nu în ultimul rând, *funcţia axiologică*. Această funcţie reliefează geneza, structura, interacţiunea, cunoaşterea, ierarhizarea valorilor în viaţa organizaţiei, corelaţia dintre ele, dinamica sistemelor de valori. Fiecare organizaţie are setul său de valori, profilul ei axiologic specific, ierarhia valorică proprie aflată în raport direct cu obiectivele instituţiei.

➢ **Tipologia culturii organizaţionale**

Există numeroase modele ale culturii organizaţionale. Un model inedit este cel realizat de Deal & Kennedy, autori care folosesc concepte de tipul „cultura *Macho*" (a tipului dur), „cultura pariază pe organizaţie", „cultura bazată pe muncă şi certitudine" şi „cultura procedurilor clar definite". Un alt model este cel realizat de Charles Haridy în lucrarea *Understanding Organization,* 1985 (apud Moldoveanu &George, 2000, p.131). Deoarece al doilea model se impune prin expresivitate, prezentăm în continuare structura acestuia.

Cultura de tip putere este reprezentată sub forma unei pânze de păianjen şi este specifică firmelor mici, organizaţiilor politice sau neguvernamentale de dimensiuni reduse. Într-o astfel de organizaţie controlul este realizat de „şefi", ceea ce creează o atmosferă încordată, nesecurizată şi determină o fluctuaţie mare de personal.

Cultura de tip rol reprezintă formatul unei organizaţii de tip clasic care poate fi redat simbolic printr-un templu. Departamentele de lucru sunt puternice, ca nişte coloane care susţin templul. Deciziile cu privire la acţiunile departamentelor sunt luate la vârf de un consiliu de conducere numeric redus. Caracteristice acestui format sunt: rigiditatea, ineditul cultural stabil, precum şi claritatea acţiunilor pe care le întreprind angajaţii. Posibilităţile de avansare sunt limitate, ceea ce determină o structură ierarhică neschimbată de-a lungul unei perioade mari de timp.

Cultura axată pe sarcină pune accentul pe sarcina profesională individuală şi de grup, care poate consta în realizarea unui proiect sau a unei acţiuni specifice. Acest tip de cultură poate fi redat simbolic printr-o reţea de fire. Acolo unde firele sunt „dintr-un material mai rezistent" se creează *nodurile de reţea,* ceea ce determină o organizare

matriceală. Într-o astfel de organizație lucrul cel mai important este de a mobiliza unitar toți membrii, precum și formarea unei flexibilități în realizarea sarcinilor. Lipsa acestei flexibilități poate cauza ruperea rețelei și intrarea organizației în incapacitate de acțiune.

Cultura de tip persoană este centrată pe individ; interesul nu mai aparține întregii organizații, ci fiecărui individ în parte sau unor grupuri mici. Acest tip de cultură poate fi simbolizat printr-o redare schematica a unei galaxii stelare. Aici pot fi încadrate firmele foarte mici, axate pe capacitatea individuală de dezvoltare a organizației (birouri de avocați, firme de consultanță, cabinete medicale private etc.).

➢ **Modelul de dezvoltare a culturii organizaționale**

Într-o instituție cu o cultură puternică managerii știu că oamenii sunt cei care pun mecanismele organizației în mișcare. Ca urmare, pentru a avea o cultură puternică, accentul trebuie să fie pus pe resursele umane. Cultura organizațională de succes se manifestă atunci, când membrii organizației demonstrează că:

- au asimilat cultura organizației (prin acceptarea sau respingerea unor elemente din cultura organizațională);
- contribuie la dezvoltarea culturii organizației prin: implicarea activă în rezolvarea problemelor organizației; elaborarea unor proiecte de dezvoltare; crearea de noi modele comportamentale, inovări în practică; inițierea unor activități nonformale și formale inedite.

Pentru structurarea unei politici specifice de dezvoltare a unei culturi organizaționale sunt necesare răspunsuri la câteva întrebări: 1. Ce este cultura organizațională? 2. De ce trebuie dezvoltată o cultură organizațională puternică? 3. Cine poate dezvolta cultura organizațională? 4. Când trebuie dezvoltată cultura organizațională? 5. Cum se dezvoltă cultura organizațională?

Răspunzând la aceste întrebări, fiecare organizație își poate elabora propria politică de dezvoltare a culturii organizaționale. Politicile instituționale se exprimă prin:

- *politica de personal,* semnificând formarea de specialiști care să dezvolte programe educaționale originale și să asigure menținerea cadrelor competente;
- *politica resurselor,* reprezentând direcționarea resurselor materiale către domeniile care își dovedesc eficiența;

- *politica de relaţionare intra- şi interinstituţională,* care accentuează crearea unui sistem propriu de promovare a activităţilor în interiorul şi în afara organizaţiei, precum şi iniţierea unor colaborări cu alte instituţii.

Schimbarea constă în construirea unei culturi puternice, cu o coeziune înaltă. Fortificarea culturii organizaţionale va determina realizarea unui salt calitativ în derularea activităţilor specifice organizaţiei. În literatura de specialitate se analizează patru tipuri de schimbări posibile: prin criza; prin învăţare colectivă; ca formă de dezvoltare şi schimbarea prin modernizare.

Schimbarea prin criză este determinată de caracterul centralizat al luării deciziilor în cadrul organizaţiilor. Această centralizare face ca schimbarea să devină o mişcare descendentă. Din această situaţie rezultă o criza, care are ca reverberaţii o serie de comportamente specifice: autoritatea personală tinde să ia locul regulilor interne, în timp ce membrii organizaţiei se ghidează după o serie de reguli arbitrare impuse ad-hoc. În aceste condiţii organizaţia se adaptează la dezvoltarea sistemului birocratic, unde sistemul nu este format numai din proceduri de rutină, ci şi din perioade scurte de criză, care întăresc necesitatea fazelor îndelungate de stabilitate.

Schimbarea prin învăţare colectivă este condiţionată de descoperirea şi însuşirea unor noi capacităţi colective, noi moduri de a raţiona şi de a trăi împreună sau de valorizarea unor noi modele de acţiune. Cu alte cuvinte, schimbarea este înţeleasă ca o modalitate de învăţare.

Schimbarea ca formă de dezvoltare este strâns legată de schimbarea ca formă de învăţare. Orientarea organizaţiei spre dezvoltare permanentă determină şi o serie de ajustări culturale purtătoare de creativitate şi de înnoire.

Schimbarea prin modernizare acoperă o diversitate de acţiuni: investiţii în material tehnic sofisticat, redefinirea relaţiilor cu clienţii sau cu utilizatorii, reorganizarea muncii, campanii de comunicare cu scopul de a modifica imaginea internă şi externă a organizaţiei etc.

O strategie eficientă de dezvoltare a culturii organizaţionale trebuie să se conducă într-adevăr după misiunea pe care o declară. Valorile promovate de misiunea instituţiei trebuie susţinute prin acţiuni coerente şi de durată, astfel încât să se transforme în valori fundamentale ale organizaţiei.

Activităţi:

IMPLICĂ-TE!

- Scrie în caiete, fişe etc. asocierile care îţi apar în memorie atunci când auzi termenul de *cultură organizaţională*.
- Defineşte conceptul de etica şi cultură organizaţională.

INFORMEAZĂ-TE ŞI PROCESEAZĂ INFORMAŢIA!

- Determină modalităţi de manifestare a culturii organizaţionale.
- Clasifică funcţiile culturii organizaţionale. Elaborează o piramidă a funcţiilor culturii organizaţionale.
- Enumeră cele mai frecvente tipuri ale culturii organizaţionale.
- Argumentează responsabilitatea socială ca responsabilitate morală.
- Formează un cerc cu colegii de grup. Alege un moderator care să monitorizeze discuţia din cadrul grupului. Determină modalităţile de manifestare a culturii organizaţionale în USM.

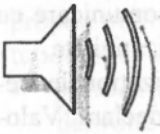
COMUNICĂ, DECIDE!

- Completează următorul tabel:

Ce am învăţat	Ce nu am înţeles

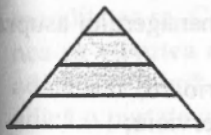
- Formulează concluzii în urma completării tabelului, prezintă colegilor concluziile elaborate.
- Prin diagrama Venn compară diferite forme ale culturii organizaţionale.

EXPRIMĂ-ŢI ATITUDINEA!



- Formulează argumente pro şi contra în vederea necesităţii respectării funcţiilor culturii organizaţionale.
- Demonstrează relaţia dintre funcţiile culturii organizaţionale şi tipurile culturii organizaţionale.
- Argumentează afirmaţia: *Cultura organizaţională este un fenomen specific al relaţiilor de piaţă*.

ACŢIONEAZĂ!



- Elaboreaza un instrument de măsurare a nivelului de comunicare şi tratament corect într-o organizaţie comercială.
- Generalizează într-o schemă tipologia culturii organizaţionale.
- Analizează funcţiile culturii organizaţionale după următoarea metodă:

Completează tabelul următor:

• S.(trenghts) Puncte forte ale funcţiilor culturii organizaţionale	• W.(eaknesses) Puncte vulnerabile ale funcţiilor culturii organizaţionale
• O.(portunities) Oportunităţile lor	• T.(hreats) Temerile dacă nu se îndeplinesc aceste funcţii

- Realizează un model de dezvoltare a culturii organizaţionale din viitor.

Bibliografie recomandată:

1. Burduş E., Căprărescu Gh., *Fundamentele managementului organizaţiei*, Bucureşti, Editura Economică, 1999.
2. Bârsan Silvia, *Cultura organizaţională* şi *dezvoltarea organizaţiilor*, Bucureşti, Editura Briliant, 1999.
3. Ionescu Gh., *Cultura organizaţională şi managementul tranziţiei*, Bucureşti, Editura Economică, 2001.
4. Huţu Aida-Carmen, *Cultura organizaţională şi transfer de tehnologie*, Bucureşti, Editura Economică, 1999.
5. Lafaye Claudette, *Sociologia organizaţiilor*, Iaşi, Polirom, 1998.
6. Nicolescu Ovidiu, *Cultura organizaţională* / În vol. *Management*, Bucureşti, Editura Economică, 1999.

5.2. Cultura exteriorului

- **Eticheta şi politeţea**
- **Imaginea profesională: mers, ţinută, vestimentaţie, gest, mimică, expresivitate şi ţinută**
- **Cultura exteriorului. Ţinuta de protocol**
- **Elemente de protocol**
- **Conceptul imaginea de sine–stima de sine**

Studiind acest modul, studentul va fi capabil:

- *să descrie* particularităţile funcţionării imaginii managerului asupra subordonaţilor;
- *să identifice* factorii determinanţi ai culturii exterioare;
- *să argumenteze* importanţa ţinutei în viaţă şi la serviciu;
- *să identifice* riscurile potenţiale în acţiunile de perfecţionare a imaginii profesionale;
- *să proiecteze* dimensiunile culturale ale specialistului;
- *să modeleze* variante posibile de interacţiune între ţinuta–cultura vorbirii–stima de sine;
- *să investigheze valorile sociale şi politice* ale educaţiei;
- *să exploreze* schimbările posibile referitoare la valorile profesionale;
- *să direcţioneze* acţiunile întreprinse în vederea dezvoltării imaginii de sine.

Cuvinte-cheie: **imagine, cultură, protocol.**

➢ **Eticheta şi politeţea**

„Regulile de conduită" sau „regulile de comportare" la care se referă eticheta contribuie la buna desfăşurare a relaţiilor din societate, în general, şi la o desfăşurare normală a activităţii în afaceri în special. Este foarte importantă cunoaşterea şi aplicarea acestor reguli de către fiecare partener, dat fiind că necunoaşterea sau ignorarea lor pot duce, uneori, la interpretări eronate, la complicaţii relaţionale, care depăşesc sfera relaţiilor strict personale ale celor în cauză. Nu se pot concepe relaţii între parteneri fără contactul uman necesar şi, în cadrul acestui contact, fără respectarea unor reguli de etichetă.

Lipsa de politeţe din societăţile actuale (liberale, deschise, extrem de permisive) are o explicaţie foarte întemeiată: **dintotdeauna bunele maniere au coexistat cu tentaţia oamenilor de a se opune regulilor impuse de politeţe**, deoarece, la prima vedere, acestea par restrictive, inutile şi inventate să îngrădească libertatea de exprimare a individului. Dar, după o scurtă experienţă de viaţă, mulţi oameni sunt nevoiţi să accepte că bunele maniere nu sunt deloc de prisos şi că acestea contribuie în mod substanţial la **traiul în bune condiţii cu ceilalţi.**

Bunele maniere n-au fost încorporate în mod arbitrar în unele norme sociale. Ele au rădăcini într-un sentiment profund, în acea **armonie**

dintre comportament şi etică, dintre frumuseţea caracterului uman şi moralitatea sa. **Confucius**, faimosul înţelept chinez (551-479 î.Hr.), spunea că **virtutea nu reprezintă nimic dacă nu se naşte din curtoazie**, adică din inimă. Omul va avea un comportament natural şi agreabil, adică o purtare civilizată, numai respectând nişte reguli care s-au impus şi s-au codificat de-a lungul timpului.

Codul manierelor elegante este alcătuit dintr-o mulţime de legi, de fapt de convenţii, având, toate, un numitor comun: **a nu-l deranja şi a nu-l inoportuna pe semenul tău, ci, dimpotrivă, a-l face să se simtă bine în preajma ta**. Paradoxal, acesta este şi principiul fundamental pe baza cărora s-au construit societăţile moderne şi deschise de astăzi: **Libertatea mea se termină acolo unde începe libertatea celuilalt**, cum scria şi filozoful John Stuart Mill cu 150 de ani în urma.

Probabil, nu este pentru nimeni o surpriză faptul că **normele de bună purtare de astăzi îşi află originile în curţile regale franceze din secolele XVII-XVIII**. De fapt, etimologia cuvântului *etichetă*, în sensul cunoscut de toata lumea, are la origine o interdicţie. În noul parc de la Versailles, grădinarul-şef al regelui Ludovic al XIV-lea a aşezat inscripţii prin care cerea să nu îi fie călcate peluzele proaspăt însămânţate. Cum acestea erau adesea ignorate de nobilimea neatentă, omul a obţinut din partea Maiestăţii Sale un decret care stipula respectarea *etichetelor*. Astfel, cuvântul a intrat în limbajul curent pentru a desemna o comportare conforma anumitor norme.

Mai apoi, manierele moderne se cristalizează în eticheta americana, prin ***Regulile Civice*** ale lui George Washington (1732-1799), dar cea mai de succes popularizare a manierelor a fost întreprinsă de către autoarea **Emily Post**, în 1922, prin publicarea lucrării ***Eticheta - în Societate, în Afaceri, în Politică şi Acasă***. Cartea a devenit un best-seller şi a pavat drumul succesorilor săi în continuarea promovării bunelor maniere.

Odată cu începutul existenţei sale sociale, umanitatea a impus norme de comportament în toate domeniile esenţiale ale vieţii: hrană şi vestimentaţie, relaţiile dintre sexe şi dintre clase, corespondenţă, primirea oaspeţilor şi multe alte sfere de activitate socială. Comportamentul în aceste ocazii a fost codificat în reguli precise, nerespectarea lor atrăgând după sine excluderea din categoria socială de apartenenţă. Indiferent de epocă şi de orânduire, **politeţea a fost considerată**

indispensabilă traiului în comun, chiar dacă obiceiurile manifestării ei variau din punct de vedere regional.

În Germania, spre exemplu, s-a renunţat la sărutarea mâinii femeilor, dar s-a extins până la obsesie deprinderea de a fi punctual. Tot aici, cu excepţia meselor oficiale şi a cazului când este folosit personalul de serviciu, invitaţii contribuie în comun la strângerea tacâmurilor, la spălarea veselei folosite, fără ca gazda să se simtă în vreun fel jignită.

În Cehia şi Slovenia, unde curăţenia în apartamente este de-a dreptul impresionantă, gazda are întotdeauna pregătită pentru musafiri o adevărată colecţie de papuci noi şi comozi în care invitaţii să îşi odihnească picioarele.

În Canada, ca şi în alte părţi, exista obiceiul de a oferi flori în număr par, aşa cum la români un buchet trebuie să aibă neapărat un număr fără soţ de fire, cu excepţia celor ce se aduc la înmormântări.

Fireşte că, prin repetări şi transmitere din generaţie în generaţie, **normele care au la bază o anumită etichetă devin obiceiuri reprezentative ale unor grupe de oameni şi chiar ale unor naţiuni.** Oamenii au obiceiuri bune şi rele, iar cum obişnuinţa este a doua noastră natura, obiceiurile sunt foarte importante pentru convieţuire şi pentru obţinerea unui echilibru în raporturile sociale.

➢ **Imaginea profesională**

FAPT: 30 de secunde. Acesta este intervalul de timp necesar pentru a ne forma o părere despre o persoană întâlnită pentru prima oară.

FAPT: Aspectul exterior este cea mai puternică formă de comunicare non-verbala. 55% din impactul primei impresii se bazează pe înfăţişare şi pe comportament, 36% sunt influenţaţi de felul în care vorbim şi doar 7% se bazează pe ceea ce spunem.

Printre factorii care influenţează opiniile în mediile profesionale se număra **imaginea**, autoritatea percepută, reuşitele din trecut şi felul în care oamenii dintr-o firmă se comportă şi se îmbracă.

Imaginea profesională pentru femei. În lista de întrebări din viaţa unei femei „Cu ce să mă îmbrac?" este una dintre întrebările cele mai importante. Iar pentru cele mai multe dintre aceste femei întrebarea „Ce să îmbrac la serviciu?" este de o importanţă primordială.

Imaginea profesională pentru bărbaţi. „Ce cravată pot asorta la această cămaşă?" – bărbaţii îşi pun această întrebare de ani de zile, iar

în timpul de față lucrurile par a fi și mai complicate, datorită schimbărilor în codurile vestimentare ale organizațiilor profesionale. „Mai e nevoie să port cravată?", se întreabă acum bărbații.

Acest aspect a fost și este cercetat de oamenii de știința din toata lumea, fiind extrem de important atât în dezvoltarea personala, cât și în cea profesională. Cu toate acestea, majoritatea oamenilor își ignoră imaginea, dându-i foarte puțină importanță și alocându-i timp limitat. Puțini sunt acei care au înțeles că, dacă ținuta este corectă și imaginea proiectată este profesională, reacția pozitivă a celor din jurul nostru face ca încrederea în sine să crească și astfel concentrarea se canalizează spre ce avem de făcut, iar mintea nu ne mai este bântuită de îndoieli legate de aspect. O persoană sigură pe sine transmite încredere celorlalți și va fi preferată în cazul promovărilor în cadrul companiilor în care lucrează și nu numai. Sunt studii care au scos în evidență faptul că dintre doi candidați pentru aceeași poziție în cadrul unei companii, având același nivel de pregătire, cel cu o imagine personală și profesională adecvată va obține postul dorit, întrucât imaginea influențează cu 51% o astfel de decizie.

Importanța unei imagini corecte este reflectată asupra activității profesionale chiar de la început, din momentul angajării și continuă în fiecare etapă de dezvoltare a carierei. De exemplu, în cazul unei promovări într-un post de director, imaginea proiectată influențează cu peste 20% opțiunea celui în măsură să ia o astfel de decizie.

Mersul și ținuta. Pentru orice om, mersul nu este doar o necesitate vitală, ci și o mișcare care produce plăcere sau bucurie. A merge trebuie în așa fel încât întreg organismul să poată profita de pe urma acestui mers. Există o întreagă știință ce vizează mersul corect, în care participă și se antrenează aproximativ 650 mușchi ai corpului omenesc. În timpul mersului se îmbunătățește funcția plămânului și a inimii. Un mers armonios necesită pași siguri, mâini angajate în ritmul mersului și dacă frumosul este simbolul binelui moral, atunci mersul omului nu include doar frumusețea exterioară, ci și pe cea morală.

Daca omul scund dorește să-și dea importanță, va merge cu capul și umerii ridicați, cu pași uriași. Aceasta creează impresia că acest om se află în situația înfruntării cu sine însuși. Mersul cu capul în jos, cu umerii sau brațele balansându-se, cu mâinile în buzunare, sunt dezagreabili celor din jur. Unii încearcă să-și explice propriul mers aplecat

sau incorect prin moştenirea de la părinţi, nu orice om posedă calitatea de a merge şi a se mişca frumos. Dar atât activitatea simplă, cât şi activitatea care implică viaţa, îi sunt proprii firii omeneşti, este important de a învăţa nu doar a merge frumos, ci şi de a avea o ţinută, o gestică, o mimică plăcută şi adevărată.

Gestul are istoricul său. Evul Mediu a venit cu o percepţie uşor diferită - *gesturile erau expresia unei realităţi ascunse, descriau interiorul persoanei, îi caracterizau sufletul, viciile, slăbiciunile şi virtuţile.* În exteriorul corpului, printr-o atitudine disciplinată a gesturilor, omul se putea modela, putea deveni mai bun.

În zilele noastre, suma acestor gesturi, însumate în *codul bunelor maniere*, constituite într-un mijloc de a comunica cu ceilalţi, reprezintă o facilitate de a afişa simpatiile şi antipatiile, de a lua contact cu ceilalţi fără agresivitate, de a trece prin lume fără a deranja. Faţă de antichitate şi evul mediu, când disciplina, ordinea şi ierarhia erau impuse de respectul acordat formei, spiritului şi raţiunii, *în prezent accentul este mutat aproape exclusiv pe materie, pe corp şi pe pasiune.* Astfel, prin intermediul gestului: ridicarea sprâncenelor, a degetului arătător care simbolizează pauza, clătinarea capului în stânga sau în dreapta – se poate exprima expresiv gândul. Este important să ştim că gestul, ca şi alte mişcări ale corpului, ar trebui să preceadă gândurile, nu să le depăşească.

În educaţia expresivităţii gestului, trebuie să se ia în consideraţie temperamentul, caracterul, voinţa omului. Gesticulaţia exagerată cu mişcări abundente trădează caracterul coleric. Un gest lipsit de eleganţă şi sens este la fel de dăunător ca şi un cuvânt spus nelalocul lui.

Dintre gesturile urâte fac parte şi scărpinatul în cap, scobitul unghiilor, pocnirea degetelor, mişcarea umerilor. Gesticulaţia reprezintă un component al cultului personalităţii umane. Prin gest omul pune accent pe terminologia şi limbajul comunicării. Cercetarea gesturilor au permis unor cercetători să conchidă că lumea interioară a individului, aparent foarte inaccesibilă, poate fi studiată sub aspectul gesturilor care întrunesc mecanismele psihice ce le-au provocat.

În diferite zone geografice unul şi acelaşi gest este interpretat diferit. În America un cerculeţ alcătuit din degetul mare şi cel arătător unite la vârf înseamnă OK, în Franţa înseamnă zero, iar în Japonia - bani.

Mimica este arta de a transmite prin intermediul mişcării muşchilor feţei diferite stări sufleteşti, dispoziţii, sentimente, gânduri. Astfel, expresia feţei trebuie să corespundă caracterului vorbirii, esenţei şi sensului celor expuse. În popor se spune că faţa este oglinda sufletului, psihologii şi medicii adaugă că ochii sunt o continuare a creierului ieşită la suprafaţa chipului. Expresia feţei sau a ochiului produce asupra copiilor o impresie mult mai puternică decât cuvântul.

Mimica eticii umaniste, spre deosebire de mimica eticii autoritare, permite ca în comunicare cu elevii să se strecoare efectul pe care îl întâlnim în educaţia tradiţională. Comportările de tipul ochi deschişi, poziţie nemişcată, sprâncene ridicate în sus, glas tremurător, mişcări încordate şi rapide – toate trebuie scoase din uzul oricărei persoane, pentru că ele pot provoca o atmosfera încordată.

Ţinuta vestimentară. Moda este o formă provizorie de standardizare a comportării care apare spontan sub influenţa dispoziţiilor gusturilor şi ocupaţiilor oamenilor din societatea respectivă. Important este să avem simţul gustului şi al măsurii. Bunul gust constă în alegerea vestimentaţiei care îi stă bine omului, nu neapărat ca aceasta să fie la modă. Îmbrăcămintea şi coafura este cartea de vizită a omului şi arată cine este el. Trebuie să luăm aminte că îmbrăcămintea sau haina este oricum corpul omului şi ne dă o idee despre dispoziţia lui sufletească. Cu toate acestea, ea nu poate fi supusă unor reguli fixe, pentru că nu toţi au aceeaşi stare materială, acelaşi rang şi nici gusturile nu sunt aceleaşi în toate ţările.

Expresivitatea şi ţinuta. În lucrarea sa, *ABC-ul comportării civilizate*, N. Hares afirma că, pentru a avea o ţinută frumoasă, e necesar a practica sistematic şi corect gimnastica sau oricare alt sport. Ţinuta şi expresivitatea sunt strâns legate de starea psihică şi dispoziţia omului, de regimul de relaxare şi încordare a muşchilor corpului, de dispoziţia de lucru, de cultura externă. Apare deseori întrebarea: de ce oare unele persoane stau în bancă sau în cantină gârboviţi sau se prezintă cu un aer de om obosit nedorind să-şi ţină corpul drept? Gârbovirea nu este doar o ţinută urâtă, dar şi una nesănătoasă. O spinare gârbovită creează mari probleme în funcţionarea normală a sistemului nervos. Plămânii nu se pot alimenta cu oxigen şi nu funcţionează normal. Conştientizarea specificului expresivităţii şi ţinutei poate începe cu autoreglarea psihofizică, cu un antrenament autogen şi poate continua cu exerciţii de formare a deprinderilor de ţinută şi expresivitate corectă şi frumoasă.

➢ **Cultura exteriorului. Ţinuta de protocol**

Definirea culturii drept o axiologie a educaţiei ţine de caracterul dublu-unitar al culturii: ***obiectiv*** şi ***subiectiv***. *Omul nu este, ci devine o fiinţă culturală.* Conform lui Al.Tănase (p.27), conţinuturile pe care le include fiecare din factorii subiectivi şi obiectivi ai culturii sunt:

a) ***obiectiv*** – totalitatea complexului de obiective pe care omul le creează, le transformă şi umanizează – creaţii de limbă, de literatură, de artă, de ştiinţă şi morală, de politică şi de drept etc. – datorită cărora se ridică deasupra stării naturale. Este o lume proprie omului;
b) ***subiectiv*** – acţiunea şi efectul de cultivare a corpului şi spiritului.

Cea mai simplă definiţie a culturii (din cele peste 164 atestate), dar şi cea mai completă şi departe de a se pretinde exhaustivă, se rezumă la *activitatea umană de creare a valorilor.* Pedagogia se înscrie în axiologia culturii datorită faptului că ea constituie acel domeniu de activitate umană care este prin definiţie (=în esenţă) un domeniu de creare a valorilor umane. Privită din acest unghi de vedere, cultura este o axiologie a educaţiei, căci elevul (educatul) nu însuşeşte doar valori create de omenire, ci, însuşindu-le, îşi creează propriile cunoştinţe, competenţe, atitudini, care, pe de o parte, ele însele sunt nişte valori, iar pe de altă parte, constituie mecanismele potenţiale de creare a noi valori obiectualizate în ştiinţă, literatură, artă etc. Scopul principal al activităţii educaţionale constă în formarea personalităţii umane, deci este o activitate *de cultivare.* Cei 7 ani de acasă şi instruirea primită până în gimnaziu inclusiv, formează o etapă pregătitoare pentru asimilarea culturii. Cultura se absoarbe, câteodată, înainte chiar de a învăţa gramatica.

Cultura reprezintă o moştenire ce se transmite cu ajutorul codurilor de comunicare specifice, cum sunt gesturile ori cuvintele, scrisul şi artele, mass-media (presa, radioul, televiziunea), media interactivă (telefonul). În acelaşi fel se transmit gesturile, ritualurile, cunoştinţele teoretice, normele abstracte, religia. Cultura poate fi însuşită prin diverse forme ale memoriei subiective (reflexe, cuvinte, imagini), dar şi prin intermediul memoriei obiective (obiecte, peisaje, cărţi, numere, reguli).

Îmbrăcămintea. O atenţie deosebită necesită să acordăm şi modului de a ne îmbrăca. Alegerea unei vestimentaţii adecvate unor cazuri speciale, îmbrăcămintea curată, plăcută şi în nici un caz ţipătoare, deoarece, cât nu ar fi de straniu, dar cel mai mic neajuns privind exteriorul vă poate afecta imaginea de businessman serios. Doamnelor li se recomandă să evite fustele prea scurte şi bluzele prea decoltate.

Aroma joacă un rol deosebit de important, deoarece chiar de la început îi permite interlocutorului să-şi creeze o anumită impresie despre dvs. Mirosul care trebuie să predomine este cel de curăţenie, indiferent de anotimp şi vremea de afară, însă multe persoane nu respectă această condiţie simplă, dar foarte importantă. Pentru întâlnirile de afaceri evitaţi parfumurile cu arome dulcii sau izbitoare şi în nici un caz nu folosiţi prea mult parfum.

Încălţămintea, detaliu puţin însemnat, la prima vedere, necesită o atenţie maximă din partea fiecăruia, fiindcă atrage atenţia persoanelor cu care lucraţi. Încălţămintea trebuie să fie curată în orice circumstanţe, deoarece aceasta va demonstra celor din jur că sunteţi stăpân pe orice situaţie. Pentru a evita situaţiile neplăcute pe vreme urâtă, vă recomandăm să aveţi la îndemână cele necesare pentru curăţarea încălţămintei.

➢ **Elemente de protocol**

Protocolul codifică regulile care guvernează ceremonialul, al cărui obiect este de a oferi fiecărui participant prerogativele, privilegiile şi imunităţile la care are dreptul. Ceremonialul şi protocolul garantează egalitatea în drepturi a partenerilor, care permite fiecăreia dintre ei să-şi facă auzită în mod liber vocea. Şi unul, şi celălalt impun curtoazia care trebuie să guverneze raporturile dintre oamenii de bună credinţă. Ceremonialul şi protocolul guvernează, de asemenea, negocierea, încheierea şi intrarea în vigoare a unor documente/acte specifice. Ambele au o incidenţă zilnică asupra vieţii şi activităţii de afaceri. Există câteva detalii mici, dar extrem de importante, care pot avea un rol decisiv în afaceri. Aşa dar:

- Nu ţineţi mâinile în buzunare, or, dacă ele vor fi la vedere, aceasta va spori nivelul de încredere faţă de dvs.
- Nu staţi cu spatele faţă de audienţă, iar dacă acest lucru este inevitabil – scuzaţi-vă.
- Nu vă sprijiniţi de perete sau alte obiecte din apropiere atunci când purtaţi o discuţie cu cineva.

- Nu loviți cu degetele în masă și nu fredonați motive muzicale, deoarece aceasta irită și distrage atenția. Creați în jurul dvs. o atmosferă plăcută și agreabilă.

- Nu vă așezați prea degajat, pentru că acest lucru denotă lipsă de cultură, dar nu o faceți nici prea timid (pe margine), fiindcă aceasta va confirma nesiguranța dvs. Trebuie să vă așezați confortabil și elegant.

Râsul este un lucru salutabil, însă acesta nu trebuie să depășească limitele unei întrevederi de afaceri. Evitați să izbucniți în hohote de râs și să gesticulați activ doar pentru că cineva din colaboratori a povestit un banc. În asemenea situații glumele au menirea să detensioneze situația, iar zâmbetul dvs. vine doar să confirme că respectați interlocutorul și vă este plăcută compania lui.

Top 10 "de ce?"

1) De ce bărbatul trebuie să meargă alături de femeie, pe partea exterioară a drumului?

Originile acestui obicei de bună purtare, dar și de precauție, nu au o încadrare foarte precisă în istorie, dar fac referire la *prevenirea expunerii damei în fața eventualelor pericole* ce ar putea veni dinspre exteriorul drumului. Unii consideră că astfel, dacă un vehicul ar trece în viteză pe drum, foarte aproape de trotuar, bărbatul, și nu femeia ar fi cel stropit de eventualele bălți și noroaie. De asemenea, din acea poziție, bărbatului i-ar fi mai ușor să își apere compania feminină, trimițând-o mai lesne la adăpost și, încă o dată, ferind-o de expunerea în calea primejdiei.

2) De ce dau bărbații noroc cu mâna dreaptă atunci când se întâlnesc?

Trebuie menționat că în trecut gestul de a da mâna diferea un pic de forma sa de astăzi. *Bărbații își prindeau reciproc brațele drepte din zona antebrațelor, pentru a pipăi atât palma, cât și mâneca, căutând existența unei eventuale arme.* Sigur că aceasta putea fi ascunsă în mâna stângă, dar cum cei mai mulți oameni sunt dreptaci, se considera că nimeni nu ar risca să folosească mâna stângă pentru a înjunghia pe cineva. Stângacii erau priviți cu ochi răi, deoarece te puteau înjunghia în timp ce îți strângeau mâna.

3) De ce ridică bărbații pălăria atunci când salută?

Descoperirea capului denotă în sine un *gest de smerenie și respect*, înfățișându-l pe omul dinaintea sa așa cum este el, la statura cu care a

fost înzestrat. Totuşi, manifestarea pare să aibă rădăcini evidente în trecutul nu foarte îndepărtat al civilizaţiei umane reiterând obiceiul de ridicare a coifului prin care cavalerii, la sfârşitul unui turnir, îşi descopereau chipul, spre a fi recunoscuţi şi adulaţi de public.

4) De ce bărbatul intră primul în restaurant?

Este unul dintre puţinele locuri unde „lipsa de politeţe" este o virtute. Explicaţia este simplă. De regulă, când se deschide uşa restaurantului, oamenii din local îşi vor îndrepta privirile spre intrare. *Bărbatul intră primul, tocmai pentru a feri femeia care îl însoţeşte de privirile indiscrete.* La masă, gentlemanul îi va oferi damei scaunul întors cu spatele spre sală. Astfel, va putea mânca liniştită, nederanjată fiind de privirile curioşilor.

5) De ce spunem "Noroc" sau "Sănătate" atunci când cineva strănută?

Prezenţa acestui gest este discutabilă în „topul" de faţă, deoarece, conform normelor de bună purtare, dacă cineva strănută în imediata noastră vecinătate, comportamentul corect este ignorarea momentului şi evitarea oricărei remarci, ca şi cum nimic nu s-ar fi întâmplat. Totuşi, în accepţiunea generală, este considerat un gest de bună credinţă să faci această „urare" persoanei ce dă semene de guturai. Originile? Oarecum multiple. In anul '77 d.Hr., *oamenii credeau că strănutul cauzează pierderea sufletului sau încetarea bătăilor inimii, aşa că "Fii binecuvântat!" ("Noroc, sănătate" la romani) era folosită ca o formulă menită să prevină aceste nenorociri.* În plus, în vremurile de demult, medicina era rudimentară şi facută după auzite, oamenii mureau adesea din simple gripe sau răceli şi o astfel de urare avea o însemnătate mult mai mare decât astăzi, fiind înzestrată, în conştiinţa oamenilor, cu puteri oarecum vindecătoare.

6) De ce bărbaţii le oferă femeilor flori?

Explicaţia este mai degrabă respingătoare, dar se pare că acest obicei are originea sa în Evul Mediu. Atunci, *igiena corporală era neglijată pentru că baia era considerată ceva murdar* (creştinii disociindu-se de bunele obiceiuri ale romanilor), fiind un eveniment care se întâmplă aproximativ o data pe an, iar *florile aveau menirea de a îndepărta izurile neplăcute ale doamnelor.* Avem de a face, aici, mai mult cu o formă de politeţe interesată, bărbaţii făcându-şi, mai degrabă lor înşişi, un serviciu, prin oferirea de flori parfumate femeilor cu mirosuri... tari.

7) De ce nu trebuie să ne descălţăm atunci când mergem în vizită şi de ce nu trebuie să le cerem oaspeţilor noştri acest lucru?

Precum în cazul cu oferirea florilor, şi evitarea descălţatului provine tot din Evul Mediu şi este un obicei care ţine tot de cauza *înde părtării eventualelor mirosuri neplăcute* care ar putea emana de la picioarele goale. În plus, invitatul poate avea parte de un accident nefericit, cum ar fi o şosetă ruptă şi degete la vedere, o situaţie jenantă pentru toţi cei prezenţi.

8) De ce bărbatul trebuie să intre primul în taxi?

Poate părea o pornire paranoidă, dar răspunsul este: de teamă ca nu cumva taximetristul să pornească în trombă cu domniţa! Perspectiva nu este foarte hilară nici astăzi, având premise plauzibile, însă această precauţie îşi găseşte o justificare solidă **în vremurile medievale ale curtezanelor şi amorezilor de tip Casanova**. Nu de puţine ori, aceşti amanţi perfecţi s-au substituit rolului de birjari ai unor caleşti sau trăsuri, pentru a le fura aristocraţilor, chiar de sub nas, preţuitele „achiziţii" feminine. Ca să evite asemenea surprize neplăcute, domnii s-au gândit să îşi dea lor înşişi întâietatea la „îmbarcări", tendinţă păstrată până în zilele noastre.

9) De ce punem mâna la gură atunci când căscăm?

În afara faptului că multă lume nu mai are acest bun obicei şi că o explicaţie plauzibilă constă în neexpunerea interiorului cavităţii bucale spre văzul tuturor, această grijă de a ne acoperi gura atunci când căscăm are la bază o superstiţie destul de veche. Ca şi în cazul strănutului, şi în cel al căscatului *oamenii de odinioară vedeau în aceasta pericolul eliberării sufletului din corpul uman sau pătrunderea necuratului prin gură.* De aceea, printr-o metodă pe cât de simplă, pe atât de eficientă, acoperirea gurii cu mâna înlătură acest pericol.

10) De ce era un mare sacrilegiu ca glezna unei femei să fie văzută de un bărbat, altul decât soţul său?

La sfârşitul secolului al XIX-lea, în anumite ţări din Europa, se iniţiau chiar dueluri pe viaţă şi pe moarte pentru un astfel de eveniment, care astăzi pare de-a dreptul ridicol. Cu atât mai caraghioasă pare situaţia, cu cât decolteul generos al femeilor nu doar „avea voie", dar era musai să fie arborat fără nicio grijă, în toată plenitudinea sa, în văzul lumii... de dragul expunerii bijuteriilor. **Piciorul, în schimb, era acoperit întotdeauna cu ciorap, fiind considerat, pe atunci, un fel**

de organ intim al femeilor, motiv suficient ca surprinderea acestuia cu privirile să nască tragedii.

Secretul unui comportament agreabil şi civilizat în societate se poate obţine prin decantarea bunelor obiceiuri filtrate şi adaptate de la o generaţie la alta. Familia, şcoala, anturajul au un rol decisiv în formarea unei existenţe normale a oricărui individ. Un adevăr cunoscut, dar neasimilat suficient, spune că drumul libertăţii trece prin cultură.

➢ **Conceptul imaginea de sine–stimă de sine**

Imaginea de sine este definită de modul în care ne percepem propriile noastre caracteristici fizice, emoţionale, cognitive, sociale şi spirituale care conturează şi consolidează dimensiunile eului nostru. În funcţie de percepţia noastră, la un moment dat al dezvoltării, de ceea ce ne-am dori să fim sau ceea ce am putea deveni, putem distinge mai multe ipostaze ale eului nostru: eul actual, eul ideal şi eul viitor.

Imaginea de sine ne influenţează comportamentele, de aceea este important să ne percepem cât mai corect, să dezvoltăm convingeri realiste despre noi înşine.

Există persoane care, deşi au o înfăţişare fizică plăcută, se percep ca fiind fie prea slabe sau prea grase, prea înalte sau prea scunde, insuficient de inteligente etc. Percepţia de sine nu reprezintă adevărul despre noi, ci este doar o „hartă" pentru propriul „teritoriu", un barometru al stării noastre de bine. Relaţiile armonioase cu membrii familiei şi cu cei din jur, performanţele profesionale, asumarea unor responsabilităţi în acord cu resursele proprii indică o imagine de sine pozitivă, în timp ce absenţa motivaţiei sau o motivaţie scăzută, agresivitatea defensivă, comportamentele de evitare, rezistenţele la schimbare sunt principalii indici pentru o imagine de sine negativă.

Stima de sine reprezintă modul în care ne evaluăm pe noi înşine în raport cu propriile aşteptări şi cu ceilalţi şi este direct proporţională cu conştientizarea valorii noastre.

Fiecare fiinţă umană este unica şi are o valoare care merită să fie respectată. Valoarea unei fiinţe umane este dată de suma comportamentelor, acţiunilor şi potenţialităţilor sale trecute, prezente şi viitoare. Capacitatea fiinţei umane de a se proiecta în viitor, de a-si conştientiza, dori şi anticipa devenirea prin raportarea la experienţele şi succesele anterioare şi credinţa despre propria eficacitate contribuie la întărirea stimei de sine.

A te cunoaşte pe tine însuţi, a-ţi cunoaşte propriile limite, capacităţi şi performanţe în funcţie de care te autoevaluezi şi eşti evaluat, sunt cele mai importante avantaje ale persoanelor care impun respect şi admiraţie. Pentru că ele se simt bine în pielea lor, pentru că aşa vrem să ne simţim cu toţii. Învăţaţi să fiţi liberi şi independenţi!

Am auzit mulţi părinţi spunând: „Nu faci bine, lasă că fac eu că ştiu mai bine" sau „Eşti prea mic, tu nu poţi să faci asta". Astfel de fraze pot ucide în faşă încrederea în sine. Din dorinţa de a-i feri de suferinţe şi eşecuri în viaţă, mulţi părinţi îşi supraprotejează copiii menţinându-i dependenţi şi împiedicându-i astfel să-şi dezvolte încrederea în sine.

Convingerile noastre ne dirijează comportamentele, de aceea este important să păstrăm acele convingeri care sunt bune pentru noi şi ne ajută să ne schimbăm cadrele de referinţă. Abordarea unei situaţii dintr-o altă perspectivă ne permite să ne schimbăm reacţiile, să dezvoltăm comportamente noi, mai adecvate situaţiei prezente şi să obţinem astfel rezultate mai bune în viaţă.

Orice om îşi doreşte să fie valoros, să se definească prin ceva (acel ceva fiind fie intern, fie extern lui; exemplu: prin copii, carieră, performanţe sexuale, relaţia de cuplu, capacitatea lui de a iubi şi a permite să fie iubit etc.); prin urmare, adesea, una dintre preocupările noastre de extremă importanţă este aceea de a ne menţine sentimentul stimei de sine (conservare sau îmbunătăţire).

Ce-i ce şi-au format o imagine de sine nefavorabilă, îi trădează firea lor critică şi geloasă. Ei privesc cu invidie succesul şi prieteniile de care se bucură cei din jur. Sunt geloşi - fără vre-un motiv anume - pe soţii, soţi, prieteni sau prietene. Pentru că nu se iubesc pe ei înşişi, nu pot să creadă că un reprezentant al sexului opus i-ar putea iubi mai presus de orice. În mod ironic îşi apară gelozia susţinând în gura mare că îşi iubesc partenerul de viaţă „prea mult". În realitate, nici nu-l iubesc şi nici nu au încredere în partenerul lor de viaţă, pentru că nu se iubesc şi nu au încredere în propria lor personalitate. Trăiesc din bârfe, intrigi, zvonuri şi minciuni. (Nu au învăţat că atunci când aruncă cu noroi, nu fac altceva decât să piardă un teren preţios.)

Nu pot să accepte criticile sau ironiile la adresa lor, pentru că le consideră un mod prin care oamenii îi „pun într-o lumină nefavorabilă". Reacţiile lor sunt extrem de exagerate în raport cu acţiunile în sine.

Avem întotdeauna tendința de a acționa în funcție de imaginea pe care o percepem despre noi. Acesta este motivul pentru care vedem adesea oameni care fac lucruri ridicole sau își asumă riscuri inutile atunci când sunt pe punctul de a-și realiza visul de-o viață. De exemplu, foarte mulți sportivi care au petrecut ani întregi pregătindu-se pentru Jocurile Olimpice suferă adesea anumite „accidente" la antrenamente sau în timpul unui eveniment ce are loc cu puțin înaintea competițiilor sportive. Ei nu se consideră demni de medaliile de aur și fac în așa fel încât să-și refuze răsplata pe care lumea întreagă ar fi dispusă să le-o pună la picioare. Sau soțul și soția care suferă de o imagine de sine deplorabilă își provoacă adesea partenerul de viață, stârnind valuri fără vre-un motiv serios. Acest lucru creează resentimente, ceea ce duce invariabil la apariția problemelor familiale.

În lumea afacerilor, o imagine de sine nefavorabilă se manifestă prin promisiuni de moment, imposibil de realizat. În lumea vânzărilor, cei mai mulți vânzători vinovați de promisiuni deșarte și de servicii deplorabile sunt cei ce au o imagine de sine nefavorabilă. Nu acceptă ideea respingerii și consideră că trebuie să facă tot ce le stă în putință să-și convingă clienții să le cumpere produsele.

În anexa nr.3 sunt propuse tehnici de îmbunătățire a stimei de sine.

Câțiva pași spre o imagine de sine sănătoasă:

1. Înțelege că nimeni nu te poate face să te simți inferior fără voia ta.
2. Îmbracă-te frumos și elegant - astfel vei privi cu mai multă speranță către viitor și vei reuși în carieră.
3. Citește biografiile celor ce s-au făcut cunoscuți prin dăruirea talentului lor întregii omeniri.
4. Ascultă-i cu atenție pe oratorii, profesorii și predicatorii care au clădit omenirea!
5. Clădește-ți o imagine sănătoasă făcând pași mici.
6. Înscrie-te în clubul zâmbetelor și complimentelor!
7. Poți face un gest frumos pentru cineva! ***Nimeni nu este inutil în această lume*** - spune Charles Dickens - ***dacă alină povara ce atârnă pe umerii semenilor săi.***
8. Alege-ți cu grijă asociații! Caută oameni cu un caracter moral imbatabil, care știu să aleagă numai partea frumoasă a vieții și care se bucură de ea până în adâncul sufletului. Nu uita că omul adoptă modul de a gândi, manierele și caracteristicile celor în mijlocul cărora trăiește!

9. Concepe o listă cu trăsăturile tale pozitive.

10. Concepe o listă cu succesele repurtate în trecut, care ţi-au oferit cea mai mare satisfacţie şi încredere în propriile forţe.

11. Evită lucrurile şi oamenii care te demoralizează.

12. Perseverează, în pofida eşecurilor de moment!

13. Intră într-o organizaţie, un grup, un club etc. cu scopuri nobile, care să te solicite activ şi să te oblige să vorbeşti în public.

14. Priveşte-te pe tine, dar şi pe semenii tăi în ochi!

15. Dacă este necesar, încearcă să-ţi schimbi aspectul fizic.

În momentul în care te vei accepta aşa cum eşti, este mult mai uşor să-i accepţi pe cei din jurul tău, odată cu punctele lor de vedere.

Studiile efectuate de diverşi psihologi arată că înţelegerea psihologiei sinelui poate însemna diferenţa dintre reuşită şi eşec, dintre dragoste şi ură, dintre amărăciune şi fericire. Descoperirea adevăratului eu, poate salva căsniciile destrămate, poate remodela o carieră greşită şi transforma „victimele" eşecului de „personalitate". Indiferent că ne dăm seama sau nu, absolut toţi avem o imagine mentală a noastră. Poate fi una vagă sau prost definită, dar conştientul nostru o sesizează. S-ar putea, uneori, chiar să nu fie recunoscută de către conştient, dar ea există până în cele mai mici amănunte. Imaginea personală a fost creată din propriile noastre convingeri despre noi înşine. Dar majoritatea acestor convingeri despre noi înşine s-au format în subconştient din experienţele trecutului, din succese şi eşecuri, din umilinţe, din triumfuri şi din felul cum au reacţionat alţii faţă de noi, mai ales în prima copilărie.

Imaginea de sine şi obiceiurile noastre au tendinţa de a funcţiona împreună. Obiceiurile trebuie socotite un fel de haine ale personalităţii noastre. Ele nu sunt accidentale sau întâmplătoare. Le avem pentru că ni se potrivesc. Ele sunt în concordanţă cu imaginea de sine şi cu tiparul întregii noastre personalităţi. Atunci când dezvoltăm în mod conştient şi deliberat obiceiuri noi, mai bune, imaginea personală are tendinţa să depăşească vechile obiceiuri construind noi tipare.

Imaginea de sine stabileşte limitele a ceea ce poţi şi a ceea ce nu poţi reuşi. Cât de uşor este să ne identificăm cu dezamăgirile şi eşecurile noastre. În loc să ne spunem „N-am reuşit să obţin slujba pe care o voiam", noi tragem concluzia „Sunt un ratat". În loc să gândim „Relaţia asta n-a mers", ne spunem „Nimeni nu mă vrea". Ca urmare a acestui

autoetichetări negative, suntem prinşi în spatele unui zid de frică, anxietate, sentiment de vinovăţie, al autocondamnării şi al urii de sine. Schimbarea comportamentului schimbă imaginea de sine.

Astfel imaginea, cât şi felul de a te îmbrăca, încălţa etc., cât şi comportamentul comunică despre persoană cine este şi ce nivel de cultură are.

Activităţi:

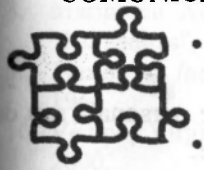
IMPLICĂ-TE!

- Aminteşte-ţi de mai multe persoane la care se observă pronunţat respectarea elementelor de protocol.
- Aminteşte-ţi de un caz în care nu ai fost îmbrăcat adecvat unei petreceri sau întâlniri speciale sau de afaceri.
- Aminteşte-ţi de un caz atunci când ai fost îmbrăcat în haine nepotrivite *imaginii tale*. Care au fost consecinţele? Cum ai acţionat în continuare?
- Ce ai simţit atunci când ai arătat diferit de ceilalţi sau când haina nu corespundea *imaginii* propriei personalităţi?

INFORMEAZĂ-TE ŞI PROCESEAZĂ INFORMAŢIA!

- Defineşte conceptul de imagine profesională.
- Analizează interdependenţa imaginii profesionale cu cea personală.
- Identifică schimbările provocate de curs acupra imaginii de sine.
- Identificaţi factorii determinanţi ai culturii exterioare şi a celei interioare.

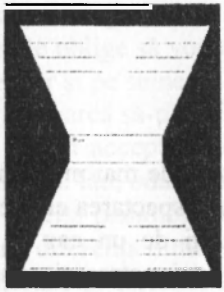
COMUNICĂ, DECIDE!



- Analizează, discută cu colegii şi elaborează un portret a 2 imagini profesionale de succes: femei şi bărbaţi.
- Discută cu colegii şi elaborează un portret a 2 imagini profesionale de insucces: femei şi bărbaţi.

- Propune un şir de reguli de a creşte imaginea profesională de succes pentru femei/bărbaţi.
- Estimează rolul imaginii profesionale pentru tine.
- Completează clepsidra vieţii:

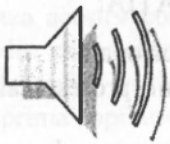
4 atribute pe care le am _____ 4 atribute pe care cred alţii că le am



4 atribute pe care aş vrea să le am 4 atribute pe care ar vrea alţii să le am

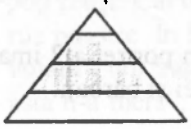
- Comentează următoarea afirmaţie:
  "Paradoxul cel mai curios este faptul că eu mă pot schimba numai dacă mă accept aşa cum sunt" (Carl Rogers).
- Formulează 3 întrebări pe baza materialului studiat.

EXPRIMĂ-ŢI ATITUDINEA!



- Analizează o persoană care v-a impresionat prin imaginea sa. Care sunt elementele principale care îi oferă *succes*? De ce crezi că are o imagine reuşită? Ce ar fi dacă nu ar folosi una dintre elementele de *succes* ? Dacă nu ar fi îmbrăcată în felul pe care o cunoaşte colectivul de grup, colectivul de muncă? Corespunde imaginea exterioară cu imaginea interioară?
- Distinge avantajele unei ţinute corespunzătoare imaginii tale profesionale.
- Realizează un referat de maximum 3 pagini în care să se descrie traseul propriei tale deveniri.

ACŢIONEAZĂ!



- Elaborează un plan de dezvoltare personală sau de îmbunătăţire a evoluţiei personale.
- Identifică soluţii la cazul:

Eşti absolvent, nu ai bani de buzunar, nu ai de la nimeni ajutor, stai în gazdă care v-a declarat că dacă în câteva zile nu achiţi chiria, vei fi nevoit să cauţi alta. Dar soarta îţi oferă o nouă şansă – eşti invitat la interviu pentru a fi angajat în serviciul care vă place foarte mult şi de care depinde viaţa ta de mai departe. Te-ai îmbrăcat bine, să faci o impresie bună, dar în troleibuz o doamnă te-a călcat pe picior şi te-a murdărit. Pe lângă faptul că nu ai auzit scuzele ei, ai bruscat-o cu cuvinte urâte. Ai coborât din troleibuz şi ai alergat ca să nu întârzii la interviu. Când ai ajuns la destinaţie, ţi s-a spus că peste puţin timp vei fi invitat, deci ai timp să-ţi aduci pantofii în ordine ca să te prezinţi aşa cum ai dorit. Când intri la interviu, te aşteaptă nu altcineva decât doamna din troleibuz. Ce faci, ce spui, ca anume dta să fii cel angajat, dintre cei 5 candidaţi invitaţi la interviu?

- Formulează un set de cerinţe pentru a îmbunătăţi imaginea profesiei tale pe care să le aplici personal în următoarele 2 săptămâni.
- Anunţă rezultatele finale ale experimentului.
- Realizează un ziar de perete în care să evidenţiezi rolul părinţilor şi profesorilor în formarea imaginii de sine a copiilor.

Bibliografie recomandată:

1. Allport G.V., *Structura şi dezvoltarea personalităţii*, Bucureşti, EDP, 1991.
2. Baldrige Letiţia, *Codul manierelor în afaceri*, Ediţia IV, Business Tech Internaţional şi Amerocart SRL, Bucureşti, 1996.
3. Dessault Louis, *Protocol, instrument de comunicare*, Bucureşti, Editura Galaxia, 1996.
4. Petru Ilut, *Sinele şi cunoaşterea lui* (Teme actuale de psihosociologie), Editura Polirom, 2001.
5. Mărgineanu N., *Psihologia persoanei*, Ed. Ştiinţifică, Bucureşti, 1999.
6. Mielu Zlate, *Eul şi personalitatea*, Editura Trei, 2004.
7. Maliţa Mircea, *Diplomaţia, şcoli şi instituţii,* Ediţia a II-a, Bucureşti, Editura Didactică şi Pedagogică, 1975.
8. Marinescu Aurelia, *Codul bunelor maniere astăzi*, Bucureşti, Editura "Humanitas", 1995.
9. Tănase Al. *Introducere în filozofia culturii*, Bucureşti, Editura Ştiinţifică, 1968.
10. Vedinaş Virginia, *Elemente de protocol*, Bucureşti, Editura Luminalex, 2000.

6. COMPETENȚA ETICO-MANAGERIALĂ

6.1. Etica conducerii

- **Repere istorice şi evoluția eticii manageriale**
- **Caracteristicile şi competențele managerului**
- **Teorii despre moralitatea conducerii**
- **Tipurile de etică managerială**
- **Metode de îmbunătățire a performanțelor manageriale în rezolvarea dilemelor etice**
- **Modele etice în elaborarea deciziilor comportamentale**

Studiind acest modul, studentul va fi capabil:

- *să descrie* etapele apariției eticii manageriale;
- *să caracterizeze* tipurile de manageri;
- *să anticipe* dilemele etice în management;
- *să prognozeze* tendințele de dezvoltare a performanțelor manageriale în rezolvarea dilemelor etice;
- *să se autocontroleze* în situații critice;
- *să determine* etica managerului său în funcție de teoriile despre moralitatea conducerii;
- *să anticipe* drepturile subalternilor care trebuie respectate când dvs. veți deveni manager;
- *să determine* problemele de natură etică ce apar la luarea deciziei;
- *să propună* metode de dezvoltare a eticii manageriale în USM.

Termeni-cheie: **conducere, management**

Fiecare decizie a managerului are şi o componentă etică, pentru că decizia stabileşte şi impune o conduită care trebuie să fie conformă cu anumite valori fundamentale, reguli, principii sau legi şi norme adoptate de administrații statale. În aceste condiții, firescul în management ar constitui atitudinea favorabilă față de comportamentele, conceptele, ideile şi modelele pe care le-a statuat etica – ştiința normativă care oferă coordonatele morale ale existenței şi activității omului.

În esență, *etica managerială* poate fi definită drept cercetare a modului în care deciziile influențează persoanele şi grupurile sociale, domeniul în care se definesc drepturile şi îndatoririle, precum şi regulile pe care trebuie să le respecte persoanele care decid.

Se consideră că monitorizarea afacerilor în raport cu normele etice este obligatorie, pentru că managementul reprezintă, în primul rând, o disciplină socioumană, care doar prin scopurile urmărite se înscrie în sfera ştiinţelor economice. Etică şi morală sunt percepute ca o simplă umbrelă sub care sunt acoperite relaţiile interne şi externe ale firmei, neputându-se însă delimita clar ceea ce este corect de ceea ce este incorect.

Funcţionarea optimă a regulilor pieţei este, la rândul său, determinată de calitatea mediului sociologic, de cultura şi valorile morale propuse şi exprimate.

➢ **Repere istorice şi evoluţia eticii manageriale**

Etica managerială se afirmă, aşa cum arată Ioan Mihuţ, ca o nouă disciplină ce îşi propune să definească conduita corectă a managerilor. Etica managerială poate fi considerată un cod de principii morale care stabilesc ceea ce este bine şi rău, corect şi incorect, responsabil şi irresponsabil în exercitarea funcţiilor şi atribuţiilor manageriale.

Etica managerială ridică numeroase probleme, pentru că luarea oricărei decizii trebuie să aibă o componentă etică în conformitate cu legile şi normele adoptate la nivelul unei comunităţi. Managerii cu comportament etic au ca obiectiv succesul pe baza unor practici clare de management care se caracterizează prin corectitudine şi justiţie.

Unii lideri văd succesul ca pe o virtute, iar sărăcia ca pe un viciu, bogăţia fiind pentru ei o sursă generatoare de obligaţii morale, în timp ce sărăcia – o sursă de probleme morale. Alţii văd în afaceri o modalitate de câştiguri necinstite obţinute prin exploatarea săracilor de către bogaţi. Aceste discuţii teoretice sunt temperate şi astfel s-a ajuns la concluzia că trebuie formulate principii morale în afaceri, cu accent pe apărarea drepturilor consumatorilor. Acestea au căpătat forma unor coduri etice adoptate de marea majoritate a corporaţiilor care desfăşoară afaceri multinaţionale.

Încă din antichitate au fost elaborate un şir de coduri etice care reglau comportamentul comunităţilor. *Codul lui Hamurabi*, cioplit în piatră în 1970 î.e.n. conţine norme şi reguli cu privire la calitate, măsurători, preţuri, conduite care trebuiau respectate de comercianţi şi producători. Platon, în *Republica*, arată că între practicarea vieţii morale şi natura umană există un conflict, iar „oamenii nu sunt drepţi de bunăvoie". N.Machiavelli, în *Principele,* realizează apologia moralei burgheze, prin machiavelism înţelegându-se o combinaţie între tactica

politică şi norma morală care convine conducătorului, creându-i condiţii de guvernare de pe poziţia unui monarh absolut, iar în termeni moderni – conducător autocrat, totalitar. Domnitorul Neagoe Basarab, prin sfaturile date în *Învăţăturile lui Neagoe Basarab către fiul său Theodosie*, reprezintă „un promotor nedisimulat al echităţii ... care se referă la integrarea în sistem...", el însuşi trebuie să fie un exemplu personal: „responsabilitatea pentru binele grupului, poziţionează exemplul personal între preocupările domnitorului".

În secolul XV, în Austria, a fost introdusă pedeapsa laptelui alterat: vânzătorul era obligat să bea laptele scos la vânzare, iar în secolul XVI, în Franţa, neguţătorii de ouă stricate deveneau ţinta acestora.

În *Etica*, Spinoza, definind omenia, afectele, binele, răul, modestia, ura, mila, ambiţia, mândria, îngâmfarea, omul liber, conchide că: „Este imposibil ca omul să nu fie o parte a naturii şi să nu se supună ordinii ei comune".

În secolul XVII apare *Elizabethan Poor Law*, lege progresistă în care colectivităţile erau făcute răspunzătoare pentru soarta celor aflaţi în dificultate, stabilind o taxă pentru sărăcie percepută asupra pământului aflat în proprietatea celor avuţi. Mai târziu, tot în Anglia, Adam Smith promovează teoria lui *„homo oeconomicus"*, situând interesul personal la baza tuturor acţiunilor conducătorilor, adoptând deciziile în funcţie de cel mai mare câştig pentru sine, într-un calcul rece, ce exclude sentimente şi slăbiciuni.

În 1883, Bismarck promovează primul sistem de asigurări sociale cu fonduri din contribuţiile statului, patronilor şi ale muncitorilor – sistem în care erau stabilite compensaţii pentru accidente de muncă şi pentru orfani, pensii, ajutoare de boală.

Sfârşitul secolului XIX şi începutul secolului XX găseşte economia americană în plin avânt, dar cu o legislaţie redusă, incompletă, incapabilă să protejeze muncitorul sau consumatorul; este perioada *laissez-faire-ului*, termen francez, care evidenţiază neimplicarea statului în domeniul economic.

În 1924 a fost elaborat unul din primele coduri de etică – *Wembley Code of Ethics*, îndreptat împotriva abuzurilor grosolane ale celor implicaţi în afaceri, propunând şase reguli de conduită aplicabile afacerilor: adevăr viabil, fără înşelăciune, fără critici incorecte, recunoaşterea responsabilităţii mutuale, eforturi direcţionate spre afaceri şi servicii mai bune.

După marea criză economică, declanşată în octombrie 1929, când problema condiţiilor sociale devine o politică de stat, preşedintele american F. Roosevelt a iniţiat în 1933 un program de revigorare economică şi, concomitent, de dezvoltare a unor servicii sociale legalizate. În 1962 J. F. Kennedy a promovat în Congresul American *„Consumer Bill of Right"* (Drepturile consumatorului), recunoscut ca un document de referinţă în implicarea guvernelor în problema responsabilităţii sociale, guvernul devenind garantul corectitudinii afacerilor faţă de consumatori, fixând patru drepturi fundamentale: dreptul la siguranţă, dreptul de a fi informat, dreptul de a alege şi dreptul de a fi auzit. Acestora, în timp şi într-un context social mai complex şi mai responsabil, li s-au adăugat încă două drepturi: dreptul de a beneficia de un mediu înconjurător curat şi dreptul săracilor şi al altor minorităţi de a avea asigurate propriile drepturi.

Mediul afacerilor se dezvoltă în societăţile în care există proprietate privată, libertate economică şi competiţie. Chiar dacă firmele sunt libere să-şi maximizeze profitul, întregul lor succes depinde de cererea consumatorului, iar mai pe larg – de pretenţiile consumatorului şi de puterea lui de cumpărare. Pretenţiile consumatorului au şi componente etice de care trebuie să se ţină cont într-un mediu competitiv.

Această optică implică guvernul în adoptarea legilor „potrivite" pentru lumea afacerilor. Guvernul trebuie să apere interesele firmelor şi să le exonereze de obligaţiile „adiţionale" faţă de societate, dat fiind că afacerile profitabile ajută societatea prin crearea de locuri de muncă, prin creşterea standardului de viaţă al proprietarilor şi al salariaţilor. Totodată, firmele plătesc taxe şi impozite care susţin acţiunile sociale ale guvernului. Majoritatea oamenilor, însă, percepe mediul de afaceri mai puţin nobil, fără scrupule, deoarece este legat de profit.

Legătura indisolubilă dintre etică şi competitivitatea firmelor este confirmată şi de fostul preşedinte al IBM, John Akers, care susţine că: „etica şi competitivitatea sunt inseparabile. Noi concurăm ca societate. O societate cu oameni care se atacă pe la spate, cu oameni care fură unii de la alţii, în care fiecare document trebuie autentificat pentru că nu poţi avea încredere în cealaltă persoană, în care orice ceartă mică se sfârşeşte la tribunal, în care guvernul scrie maldăre de reglementări, legând de mâini şi de picioare firma pentru a o face onestă, o asemenea societate nu va putea nicăieri să concureze foarte mult sau cu succes".

În concluzie, nici una din instituţiile umane nu poate exista mai mult timp fără un consens asupra a ceea ce este drept şi ceea ce este nedrept.

Managerii recunosc nevoia existenţei normelor etice în activităţile pe care le întreprind zilnic. Deciziile elaborate la fiecare nivel al firmei sunt influenţate de etică, indiferent dacă aceste decizii afectează calitatea condiţiilor de muncă, şansa angajării, siguranţa muncitorilor şi produselor, realitatea surprinsă de reclamă, utilizarea materialelor toxice etc.

Managerii au înţeles că, fără etică, singura restricţie rămâne legea. Fără etică, orice tranzacţie care nu a fost probată şi înregistrată nu poate fi adevărată şi de încredere.

O asemenea preocupare, din păcate, nu o regăsim în cadrul organizaţiilor din ţara noastră, căci practicile manageriale pe care încă le întâlnim confirmă că etica afacerilor nu constituie o *problemă* care să-i preocupe pe manageri care greşesc considerând că, în economia de piaţă, *a face afaceri profitabile* şi *a avea un comportament etic* sunt lucruri care se exclud reciproc.

➢ **Caracteristicile şi competenţele managerului**

Se ştie că activitatea managerului tehnocrat se evidenţiază prin eficacitate sporită, pe termen lung, dar şi prin risc ridicat pe termen scurt; cu managerul artist se poate câştiga prin inspiraţia de moment, dar se poate pierde în viitorul imediat sau îndepărtat. Profesionistul asigură rezultate bune pe termen scurt şi mediu, dar poate fi surprins de o conjunctură de piaţă nefavorabilă. Profesionistul aduce, în plus, satisfacţia lucrului în echipă după reguli minuţios-verificate.

Tabelul 1

Tipuri de manageri	Caracteristici
Managerul artist	Managerul artist este îndrăzneţ, plin de imaginaţie, exploziv, entuziast, vizionar, imprevizibil, emotiv, vesel, ciudat, inspirator, are spirit de iniţiativă şi intuiţie. Imaginativ fiind, managerul artist nu acceptă în nici un caz interpretările convenţionale despre afaceri, despre piaţă sau despre lume, în general. Fiind ataşat pe deplin organizaţiei, cheltuieşte din plin energie şi încearcă să-i antreneze şi să-i inspire, prin exemplul său, pe subalterni.

Managerul profesionist	Managerul profesionist (artizan) are o bogată experienţă în domeniul în care activează. A reuşit să dobândească cunoştinţele necesare exercitării meseriei (profesiei) parcurgând toate treptele acesteia şi consideră că în domeniul său cunoaşte totul. Nu acceptă ca munca să se desfăşoare aleator, respectând toate etapele prevăzute pentru fiecare gen de activitate. Este exigent şi, în general, răbdător. Ii place munca pe care o face şi nu doreşte să facă altceva. Este înţelept, prudent, amabil, binevoitor, demn de încredere, onest, direct, rezonabil, realist, responsabil şi, evident, conservator, pentru că respectă tradiţiile şi le pune în valoare. Nu acceptă schimbările organizaţionale decât atunci când realizează utilitatea lor evidentă. Îşi cunoaşte bine concurenţii. Nu se lasă păcălit de subalternii care încearcă să-i prezinte idei depăşite într-un nou ambalaj: acestora le trebuie argumente puternice ca să-şi convingă superiorul, care dă dovadă de flexibilitate şi de toleranţă, dar care nu face compromisuri. Dacă managerul s-a convins că proiectul propus de subalterni este solid, acesta va face eforturi pentru a-i mobiliza pe salariaţi să atingă obiectivul propus. Managerul profesionist (artizan) lucrează în sistemul paşilor mărunţi: mai întâi trebuie să se amelioreze ceea ce nu este încă desăvârşit şi apoi urmează explorarea etapelor următoare, urmărind cu asiduitate să promoveze spiritul de echipă.
Managerul tehnocrat	Tehnocraţii autentici sunt excelenţi manageri; lucrează precis, rapid, fără ezitări sau complexe, punându-şi în valoare principiile, metodele si tehnica managerială performantă. Aşa cum s-a prezentat mai sus, în termenii dicţionarelor, tehnocraţii fac să prevaleze aspectele concrete, tehnice ale unei probleme, în detrimentul consecinţelor sociale. Manageril tehnocraţi îşi controlează emotivitatea, menţin distanţa faţă de subalterni, sunt serioşi, analitici, metodici, cerebrali, conservatori, profunzi, hotărâţi şi dovedesc, de multe ori, excelenţă. Sunt respectaţi, dar nu sunt iubiţi. Puterea lor constă în

	profunda analiză a situaţiilor pe care le stăpânesc pe deplin. Sunt capabili de a oferi pentru oricare situaţie soluţii alternative. Aceştia au capacitatea de a transmite altora cunoştinţele lor, ceea ce este o calitate apreciată de subalterni. Ca strategie, managerii tehnocraţi contează pe alianţe şi pe planificarea strategică. Dau dovadă de oportunitate în toate planurile (atent pregătite) şi în toate programele pe care şi le asumă.

Persoanele angajate în activităţi manageriale trebuie să fie puternic motivate pentru a satisface exigenţele posturilor de conducere pe care le ocupă. Liderii de succes trebuie să dorească să ajungă la performanţă. Această caracteristică umană se manifestă la indivizii care prezintă motivaţii individuale, respectiv, motivaţii de ordin social.

Din categoria motivaţiilor individuale face parte, în primul rând, dorinţa de a avea putere; oamenii doresc să aibă putere pentru a-i putea influenţa şi dirija pe ceilalţi oameni, pentru a-şi exercita dominaţia, pentru a demonstra altora că sunt performanţi ş.a. De multe ori, oameni care au fost lideri într-o profesie sau într-un loc de muncă, prin schimbarea carierei, ajung din nou în posturi superioare, de mare responsabilitate, nu pentru că au deja o carte de vizită valoroasă, ci pentru că au capacitatea să transforme sisteme, structuri, metode şi tehnici de muncă etc.

Tabelul 2

Implicaţiile economice şi sociale

Tipuri de manageri	Implicaţiile economice si sociale
Managerul artist	Temperamentul managerului artist este fluctuant: acesta trece cu uşurinţă de la stări de exaltare la stări depresive, de la stări de bucurie, în caz de reuşită, la stări de mâhnire, în caz de eşec. De regulă, este optimist, dar, neavând simţul detaliilor, nu poate anticipa efectele unor proiecte pe care doreşte să le pună în practică, astfel încât rezultatele finale nu au şanse sigure de succes. Acţionează sporadic, uneori incoerent şi dă dovadă de o gândire eclectică. Nu se străduieşte

	să conjuge eforturile subalternilor pe care îi solicită conform oportunităţilor pieţei. Pe termen lung, strategia improvizată pe care o practică managerul artist este contraproductivă pentru organizaţie; pe termen scurt, arta improvizaţiei sale manageriale poate face ca realizările firmei să fie deosebite, ceea ce poate contribui la creşterea popularităţii sale. Fiind ambiţios şi onest, reuşeşte să înveţe atât din succese, cât şi din greşeli.
Managerul profesionist	Managerul profesionist (artizan) este calm, optimist, ponderat şi prudent. Percepţia sa este axată pe viitorul imediat, pe achiziţia de rezultate concrete; nu se lasă sedus de aspectele privind sarcinile imediat următoare, nu permite abordarea unor proiecte care nu sunt bine structurate şi bine argumentate. O asemenea atitudine reprezintă o buna garanţie pentru organizaţie, cu atât mai mult cu cât reuşeşte să antreneze subalternii în realizarea obiectivelor pe termen scurt sau mediu pe care şi le asumă. Consideră că obiectivele pot fi realizate prin tehnica paşilor medii, astfel încât nu expune organizaţia unor eşecuri imediat previzibile. Are capacitatea de a da încredere salariaţilor şi de a le asigura nevoia de securitate.
Managerul tehnocrat	Managerul tehnocrat nu este, de regulă, optimist; consideră lumea şi organizaţia ca fiind entităţi care trebuie administrate cât mai bine posibil, la nivel global. Gândirea sa foarte structurată, aproape rigidă, îi permite să identifice metode, tehnici şi reguli după care organizaţia poate fi condusă. După părerea sa, strategia, principiile şi tehnicile care trebuie abordate faţă de fluctuaţiile pieţei trebuie elaborate de către experţi - singurii în măsură să cunoască tendinţele acesteia. Abordarea respectivă este axată în exclusivitate pe obţinerea de beneficii concrete, nu neapărat imediate. Pentru momentul dat, proiectarea tuturor acţiunilor spre viitor conduce la constrângeri şi la renunţări economice.

Dorința de a deține puterea este firească, ancestrală; pe de altă parte, dorința de a o folosi pentru interese proprii reprezintă o situație periculoasă atât pentru individ, cât și pentru colectivele, organizațiile și grupurile sociale dominate.

Dacă individul dă dovadă că se poate autocontrola, că nu este impulsiv și că nu își folosește puterea în scopul pur de a domina, va câștiga prestigiu și admirație.

Motivațiile sociale ale liderului sunt legate de realizarea unor proiecte care să ducă la dezvoltarea organizațiilor și a colectivelor de oameni care fac parte din acestea. În comparație cu individul care are motive strict personale pentru a domina, liderul altruist, adevăratul lider, prezintă o serie de aspecte care îl onorează:

- este matur din punct de vedere emoțional;
- exercită puterea mai mult în beneficiul organizației;
- nu este tentat să utilizeze puterea pentru manipularea oamenilor;
- este caracterizat prin inițiativă;
- este deschis spre problemele oamenilor, dându-le sfaturi și acordându-le ajutor;
- beneficiază de o larga perspectivă de evoluție.

Atingerea „celor patru colțuri" ale liderului - viziune, realism, curaj și etică (fig. 2.4) – constituie un ideal (P. Koestenbaum).

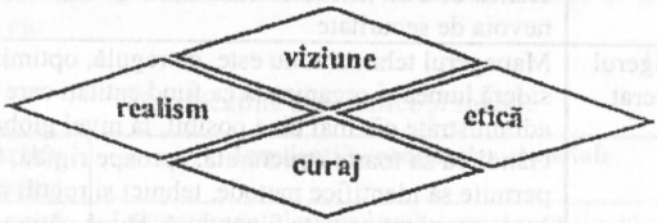
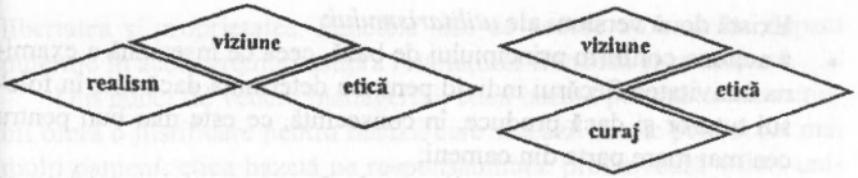


Fig.1. Caracteristici ale liderului ideal (Koestenbaum)

În practică, se pot identifica persoane la care se regăsesc doar parțial aceste caracteristici (fig. 1). În figura 2a) apar trăsăturile persoanei lipsite de curaj, realism, care ține seama de eforturile celorlalți, care are valențele cerute de etică și are spirit de inițiativă; în figura 2b) sunt prezentate trăsăturile unei persoane voluntare, cu imaginație, dar lipsite de simțul realității.



a) b)

Fig.2. Caracteristicile unei persoane

Persoanele care au în subordine grupuri de oameni trebuie să întrunească:

- o serie de calităţi, printre care: inteligenţă, memorie, spirit de observaţie, capacitatea de concentrare, sănătate, caracter integru;
- posedarea de cunoştinţe temeinice în diverse domenii: management, economie, psihosociologie, juridic, tehnic, cultură generală etc. Pentru diferite niveluri ierarhice primează şi caracteristici (calităţi) diferite; astfel, cea mai importanta calitate pe care trebuie să o posede managerii de vârf este capacitatea de a decide, dublată de solide cunoştinţe manageriale.

➢ **Teorii despre moralitatea conducerii**

Există un şir de teorii despre moralitatea conducerii, clasificate în trei categorii, în funcţie de importanţa relativă acordată: 1) consecinţelor acţiunilor (sau scopurilor propuse); 2) responsabilităţilor, 3) drepturilor.

1. Etica bazată pe finalitatea acţiunii apreciază activităţile ca fiind corecte sau greşite, doar prin analiza efectului lor – bun sau rău. Managerii sunt înclinaţi să folosească profitul, eficienţa şi alte criterii de performanţă pentru a judeca ce este cel mai bine pentru cei mai mulţi oameni.

Teoriile bazate pe finalitatea acţiunii ("Goal based theories") se ancorează pe faptul că obţinerea unor consecinţe corecte şi evitarea producerii unora greşite este, în final, singura consideraţie importantă din punct de vedere moral.

Utilitarismul este departe de a fi cea mai influentă teorie din această categorie. Potrivit ei, toate principiile morale se reduc la un principiu fundamental: ar trebui să obţinem mereu ceea ce este mai bun pentru cea mai mare parte din oameni.

Există două versiuni ale *utilitarismului*:

- a acționa conform principiului de bază, ceea ce înseamnă a examina activitatea fiecărui individ pentru a determina dacă este în folosul tuturor și dacă produce, în consecință, ce este mai bun pentru cea mai mare parte din oameni;
- a acționa pe baza unor reguli care, dacă sunt urmate, ar produce ce este mai bine pentru cea mai mare parte din oameni.

Mulți economiști au îmbrățișat utilitarismul, dar nu au fost satisfăcuți de teoriile tradiționale de bunăstare oferite de Bentham, Mill (1806-1873) și Moore (1873-1958). Pentru ei, ceva este bun pentru o persoană, pornind de la preferința pentru acel lucru. Pornind de la această versiune a utilitarismului, decizia corectă este aceea care produce cea mai mare satisfacție pentru toți cei implicați.

2. Etica bazată pe responsabilitate. Conform acestui sistem, comportamentul este considerat etic, dacă este în conformitate cu principiile de responsabilitate și îndatorire, ceea ce presupune mai mult decât obținerea unor rezultate neapărat favorabile. O asemenea etică, regăsită în plan filozofic la Immanuel Kant, se bazează pe caracterul perfect al datoriilor, care nu admite nici o excepție, indiferent de situație. Totuși, dată fiind complexitatea lumii în care trăim, atunci când anumite reguli (de exemplu, respectarea acordului dat) vin în contradicție cu alte reguli, rezolvarea unei dileme etice impune ca una dintre reguli să devină o excepție. În gândirea etică actuală, este recunoscut conflictul datoriilor ca un factor al progresului moral. Conflictul datoriilor se explică prin apartenența subiectului la mai multe grupuri sociale, fiecare impunând datorii contrare. Rezolvarea unui asemenea conflict (al valorilor) ține de o anumită prioritate a datoriilor (într-o anumită situație o datorie devine prioritară alteia și nu suferă amânare).

Imperativele morale nu sunt condiționate. Ele sunt necondiționate sau categorice, ceea ce presupune respectarea lor, chiar dacă ne place sau nu. De exemplu, nu condiționăm posibilitatea de a fi fericit cu: *„Dacă vrei să fii fericit, respectă promisiunile făcute"*, ci alegem să facem ceea ce este corect, simplu, deoarece este cel mai corect lucru.

3. Etica bazată pe drepturi s-a aflat în concurență cu utilitarismul și a propus, pe baza ideilor lui John Locke (1632-1704), un sistem care pleda pentru universalizarea drepturilor inalienabile ale omului:

libertatea şi proprietatea. Punctele sale de vedere au avut un impact puternic în acele vremuri asupra revoluţiilor franceză şi americană.

Din punct de vedere managerial, etica bazată pe rezultatele acţiunii oferă o justificare pentru decizii care vizează binele pentru cei mai mulţi oameni, etica bazată pe responsabilitate promovează valori universale care transcend practicile locale (oferind argumente instaurării unei morale universale în opoziţie cu relativismul cultural), iar etica bazată pe drepturi apără drepturile fundamentale ale oamenilor.

Etica conducerii este preocupată, în principal, de crearea unei culturi etice. Totuşi, cele mai multe probleme de morală sunt legate de managementul resurselor umane. Dincolo de crearea unei *culturi etice*, problemele care apar în managementul resurselor umane sunt legate, în principal, de fenomenul discriminării, fenomen opus echităţii. Discriminarea este practica ilegală de a-i trata mai puţin favorabil pe unii indivizi în comparaţie cu alţii, din cauză că sunt diferiţi ca sex, religie, rasă etc.

Discriminările după apartenenţă la gen. Cu toate că asistăm şi în ţara noastră la o explozie a studiilor de gen şi a unei literaturi de specialitate remarcabile pe tema erei feministe, mai există numeroase aspecte discriminatorii privind *apartenenţa la gen*. Stereotipia sexuală se referă la prejudecăţi care pot afecta deciziile de personal, generate de modul tradiţional de a acorda un anumit statut social unei persoane şi de a-i judeca comportamentul în funcţie de sex.

Lipsa unor principii etice asumate la nivelul organizaţiei sau reglementate legal, pune persoanele nedreptăţite în imposibilitatea de a se apăra. Apartenenţa la o familie acţionează ca factor discriminator, de obicei, în privinţa femeilor. De exemplu, când ambii soţi lucrează în aceeaşi firmă şi se fac reduceri de personal, deşi femeile pot demonstra aceleaşi capacităţi ca şi bărbaţii, acestea sunt disponibilizate primele. Această atitudine, frecvent întâlnită la noi în ultimii ani, este promotoare de discriminări şi periclitează chiar eficienţa organizaţiei prin posibila disponibilizare a unei persoane bine pregătite profesional. De asemenea, *hărţuirea sexuală* este un fenomen de ostilitate faţă de femeile care refuză să acorde favoruri sexuale sau o agresiune sexuală explicită asupra căreia cadrul legislativ de la noi oferă deja suficiente clarificări.

Deşi în ultimii ani, sub presiunea exercitată de societatea civilă, s-au realizat progrese importante în promovarea cauzei egalităţii între sexe (accesul la educaţie, medii de afaceri sau posturi rezervate cândva numai bărbaţilor), sunt încă numeroase semnale că lucrurile nu se ridică la nivelul aşteptărilor.

Discriminările legate de vârstă. Vizează, de obicei, persoanele de peste 40 de ani care sunt ignorate de angajatori. Întâlnim deseori anunţuri publicitare prin care, făcându-se cunoscute locuri de muncă vacante, se condiţionează angajarea solicitanţilor cu îndeplinirea unui barem prohibitiv: să nu se depăşească vârsta de 35-40 de ani. Astfel, cei care depăşesc această vârstă, indiferent de pregătirea lor, nu numai că nu au posibilitatea să-şi găsească un loc de muncă, dar nu pot nici măcar să-şi încerce şansele prin participarea la concursurile organizate de angajatori.

Discriminările privind persoanele cu handicapuri. Asemenea persoane au un defect fizic sau psihic care determină o limitare în desfăşurarea unor activităţi majore. Pentru integrarea lor socioprofesională, organizaţiile trebuie să asigure condiţii de adaptare la specificul muncii: accesul la zona de lucru prin adaptarea unor elemente de construcţie (scări, coridoare), a sarcinilor, programului de lucru şi a echipamentelor (prin corelarea lor cu posibilităţile fizice şi psihice ale persoanelor cu handicap) etc.

Discriminările pe baze etnice şi religioase sunt în contradicţie cu prevederile constituţionale şi cu normele internaţionale legate de respectarea drepturilor omului. Apartenenţa la o etnie sau la o comunitate religioasă nu are nici o legătură cu modul de desfăşurare a activităţilor la locul de muncă sau cu obţinerea de performanţe. Doctrinele drepturilor omului se bazează pe trasarea unor condiţii minime pentru o viaţă demnă de o *fiinţă umană* deplină.

Formalizarea etică în managementul personalului este un deziderat care poate fi îndeplinit, mai ales atunci când în procesele decizionale se ţine cont de: codul etic al organizaţiei şi codul de conduită profesională. Studiile noi arată că prezenţa codurilor etice nu are efectul scontat în luarea deciziilor, fiind relaţionate negativ cu rezultatele deciziilor individuale. Aceasta înseamnă că procesele decizionale sunt influenţate, în special, de cultura şi climatul etic. Totuşi, putem fi de acord că idealurile, valorile şi principiile pe care le formulează codurile etice

şi cadrul legislativ pot consolida practicile şi procedurile corecte utilizate în managementul resurselor umane, respectiv, creşterea încrederii şi promovarea virtuţilor şi valorilor profesionale. În aceste condiţii, capabilitatea etică devine o sursă de avantaj competitiv pentru managementul resurselor umane, deoarece implică într-o organizaţie resurse rare şi inimitabile.

Etica managerială trebuie să identifice elementele fundamentale de comportamente şi să găsească atitudinile corespunzătoare în patru categorii prioritare.

1. *Societatea* reprezintă categoria cea mai generală faţă de care etica managerială trebuie să-şi definească comportamentul.

2. *Grupurile interesate* ocupă un palier special şi cuprinzător în problematicile eticii manageriale, definind căile corecte în demersurile iniţiate pentru rezolvarea problemelor sociale ale grupurilor interesate, precum şi modul în care sunt influenţaţi de deciziile manageriale.

3. *Problemele interne* generează atitudini manageriale care trebuie să definească natura relaţiilor dintre firmă şi angajaţi, inclusiv managerii.

4. *Problemele personal* sunt cele legate de relaţiile unei persoane faţă de o altă persoană din organizaţie.

➢ **Tipurile de etică managerială**

1. Etica obiectivităţii. Obiectivitatea este un model ideal, optim, de apreciere şi ierarhizare a valorilor, dar este improprie fiinţei umane. Orice individ este caracterizat de anumite trăsături de personalitate, cărora li se asociază interese particulare şi moduri diferite de a vedea lucrurile. Depersonalizarea pe care o propune etica obiectivităţii intră în contradicţie cu modelul de personalitate proeminentă pe care trebuie să-l reprezinte un manager în faţa subordonaţilor săi, ceea ce ne face să credem că soluţiile imparţiale nu vor fi automat benefice pentru organizaţia în ansamblu.

2. Etica virtuţii şi a caracterului îşi găseşte sorgintea în sistemele de valori care pun preţ pe cultivarea marilor virtuţi, cum ar fi: înţelepciunea, curajul, cumpătarea, echitatea. Integritatea morală a unui manager presupune respect, promovarea adevărului, respectarea promisiunilor şi a regulii de aur: ce ţie nu-ţi place altuia nu-i face.

3. Etica drepturilor şi îndatoririlor porneşte de la ideea că întreaga existenţă umană este guvernată de instituirea unui complex de drepturi

şi îndatoriri, în conformitate cu care trebuie să se desfăşoare comportamentele umane. Exercitarea puterii manageriale nu trebuie să se facă în detrimentul drepturilor şi libertăţilor celorlalţi.

4. Etica rezultatelor este similară utilitarismului şi presupune să obţină unele rezultate pozitive pentru un număr cât mai mare de persoane şi să antreneze consecinţe negative pentru un număr cât mai mic. Evident, o decizie este bună în măsura în care aduce beneficii, şi rea, dacă generează lezarea unor interese. Dacă acest lucru este uşor de cuantificat pe plan economic, nu acelaşi lucru este valabil şi în plan social. În consecinţă, nu trebuie scăpate din vedere aspectele nefinanciare ale profitului şi ale costurilor aferente.

Cele patru tipologii comportamentale încearcă să rezolve dilemele etice într-o manieră distinctă, cu impact direct asupra deciziilor luate.

Economiştii americani observă, de exemplu, că în jurul *profitului* ca bază pentru manifestarea unor sisteme de valori specifice s-au creat două sisteme etice de gândire: *pragmatismul* şi *naturalismul.*

Pragmatismul îşi găseşte raţiunea în esenţa gândirii scriitorului şi omului politic Niccolo Machiavelli, fapt care i-a adus şi denumirea de *machiavelism aplicat.*

Renumitul renascentist considera că pentru realizarea unui anumit scop se pot folosi orice mijloace, inclusiv înşelăciunea şi violenţa. Drept consecinţă, acţiunile care dau rezultatele cele mai bune, neconstrânse de responsabilităţi sociale şi morale sau de alţi factori ce ar putea determina apariţia unor complicaţii, sunt considerate cele mai juste.

În forme atenuate, machiavelismul constituie baza pragmatismului, fiind în concordanţă cu sistemele de valori ale unor oameni practici, orientaţi spre acţiune. Managerii pragmatici, potrivit acestei teorii, nu se angajează în probleme etice, deoarece pentru ei acestea nu sunt importante. Importante sunt numai rezultatele!

Folosit, însă, la extrem, pragmatismul în afaceri poate genera probleme grave prin eludarea cu bună ştiinţă a sistemelor legal construite şi apărate de societate, a codurilor etice organizaţionale sau de nivel naţional (acolo unde acestea există) sau chiar a unor drepturi general-valabile (dreptul la protecţia socială şi individuală, dreptul la tratament egal etc.).

Naturalismul sau „mâna invizibilă'' se bazează pe ideea de a lăsa natura să-şi urmeze cursul, pentru că în cadrul ei există forţe care permit binelui să iasă la suprafaţă.

Naturaliştii resping discuţiile cu subiect etic, deoarece într-o lume naturală, etica li se pare artificială.

Concluzia lor este: *Poate leul să fie condamnat pentru uciderea unei căprioare care îi asigură supravieţuirea?*

Cu referire nu numai la modalităţile teoretice şi practice de obţinere a profitului, ci la o sferă de cuprindere mult mai largă (cel puţin prin idealul care-l urmăreşte) se remarcă în afaceri şi sistemul etic denumit *absolutism*.

Absolutismul se bazează pe legi etice absolute, pe valori universale, pe acţiuni sau lucruri considerate ca fiind bune sau rele, oriunde în timp sau spaţiu.

Etica şi deciziile manageriale

Deciziile etice nu sunt simple alegeri între drept şi nedrept, corect şi greşit, ci sunt judecăţi complexe asupra balanţei dintre performanţele economice şi sociale. Pentru echilibrarea acestei balanţe se fac analize economice, sociale, juridice şi etice.

Răspunsurile la problemele eticii le putem afla din morala comună şi standardele comunităţii în care trăim, fără să ne întrebăm de ce este bine să procedăm într-un anumit fel. Este vorba de un automatism legat de standardele societăţii: dacă o persoană se apropie de normele etice ale unei comunităţi, ea se bucură de apreciere şi încredere, iar dacă lucrurile sunt contrare, persoana va avea parte de constrângeri, izolare, marginalizare şi chiar excludere.

Dacă ţinem cont că orice decizie luată de manager afectează direct viaţa şi activitatea angajaţilor, ne dăm seama că se impun a fi respectate câteva principii etice ca *etalon* în toate domeniile exercitării funcţiei de personal a organizaţiei: angajare, promovare, recrutare, retrogradare, evaluarea performanţelor, instruirea, cerinţele sindicatelor. De altfel, în rapoartele asociaţiei *Human Resource Professionals* se arată că cele mai importante situaţii care pun probleme de natură etică sunt:

- plasarea, formarea, promovarea resurselor umane pe baze de favoritism;

- diferenţiere în aplicarea recompenselor, a măsurilor disciplinare şi a promovărilor datorită unor relaţii de prietenie cu managerii de vârf;
- hărţuirea sexuală;
- nerespectarea principiilor confidenţialităţii;
- utilizarea unor criterii non-profesionale în evaluarea şi promovarea resurselor umane.

Este evident că deciziile manageriale, pentru a fi respectată responsabilitatea socială, trebuie să ia în considerare, în aceeaşi măsură, atât factorii economici şi organizaţionali, cât şi pe cei sociali, acţiunile specifice organizaţiei putând fi analizate pe baza unor etaloane economice, legale şi sociale.

În alegerea unui anumit comportament etic intervin nu numai sistemele etice cunoscute, ci şi factorii care influenţează comportamentul managerial: persoana, organizaţia pe care o conduce şi mediul extern. Cei care nu au un set puternic de valori etice personale riscă să-şi schimbe deciziile de la o situaţie la alta, fiind puţin consecvenţi în ceea ce fac. Sigur, cei care au o nevoie de putere mai mare, care sunt puternic orientaţi spre valorile economice, sunt mai expuşi la urmărirea interesului personal şi luarea unor decizii neetice pentru întreaga organizaţie.

Totuşi, o asemenea afirmaţie nu are caracter definitiv, deoarece un studiu a pus în evidenţă că, deşi valorile şi filozofiile personale ale managerilor influenţează deciziile etice în afaceri, ele nu constituie o componentă centrală care să conducă acţiunile şi politica unei organizaţii. O asemenea ipoteză oferă o explicaţie a faptului că oamenii folosesc sisteme etice diferite în situaţii diferite şi că valorile personale reprezintă doar o mică parte din sistemul de valori al întregii organizaţii.

Există anumite exigenţe de naturi diferite, uneori chiar divergente, cărora trebuie să le răspundă organizaţia, iar definirea normelor de comportament generează frecvent dileme. Aceste dileme de comportament reprezintă adevărate capcane pentru firmă şi pentru conducere deopotrivă, întrucât se materializează în oscilaţii comportamentale faţă de solicitări exterioare foarte diferite ca natură şi incidenţe. Iar aceste oscilaţii generează percepţia negativă de inconsecvenţă, prezenţă labilă a firmei în mediul său de acţiune.

Depăşirea limitelor fixate de normele economice şi juridice duce la apariţia de conflicte şi pune în discuţie responsabilitatea omului de afaceri. Desigur, constrângeri sociologice cum ar fi: excesul de fiscalitate, controlul excesiv al statului, slaba putere de cumpărare, voluntarismul, corupţia etc. pot conduce la denegarea responsabilităţii.

Incapacitatea sau lipsa voinţei politice în asumarea responsabilităţii generează multiple efecte ce pun în situaţie critică etica afacerii. Un mediu ostil afacerii va naşte comportamente atipice, tulburând sistemul de valori etice. Birocraţia, corupţia, fiscalitatea excesivă, penuria de politici sectoriale stimulative etc. – sunt inamici ai economiei libere.

Criza de legitimitate a puterii are efecte profunde şi de durată asupra crizei eticii manageriale. De aceea, sănătatea morală şi calitatea valorilor etice ale unei comunităţi condiţionează calitatea eticii în organizaţie sau probleme.

Probleme morale în management

1. Mita. Este folosită pentru a manipula oamenii, prin „cumpărarea" influenţei. Ea este definită ca *oferirea, darea, primirea sau solicitarea oricărei valori pentru a încerca influenţarea unei acţiuni a unui funcţionar în schimbul eliberării de îndatoririle sale legale.* Valoarea poate fi sub forma unor plăţi directe în bani sau proprietăţi; de asemenea, poate fi sub forma unei răsplate după ce afacerea a fost încheiată. Mita creează un conflict de interese între persoana care primeşte mita şi organizaţia sa. Ea este folosită mai ales pentru a câştiga vânzări (clienţi), pentru a intra pe noi pieţe sau pentru a schimba politica publică. Dacă oferirea banilor (sau primirea) este uşor de definit ca fiind mită, în schimb intenţia de a oferi cadouri este mai greu de apreciat ca fiind mită. Un cadou poate fi oferit ca un semn de curtoazie într-o anumită ocazie (şi în unele culturi asiatice este ceva frecvent, chiar şi în afaceri), sau poate influenţa în viitor deciziile de afaceri. Problemelecheie se referă la intenţia şi aşteptarea unui răspuns. Dacă un cadou este oferit cu intenţia de a influenţa comportamentul, atunci este considerat mită. Dacă acel cadou nu influenţează comportamentul ulterior, atunci nu este vorba de mită. Dar existenţa sau inexistenta acestei influenţe este greu de demonstrat. Mita reduce libertatea de alegere, alterând condiţiile de luare a deciziilor. Ea este folosită pentru a face o alternativă mai atractivă decât cealaltă pentru cel care ia decizia; de regulă, această alternativă este cea care produce mai putină satisfacţie şi mai puţine profituri firmei – căci altfel, de ce ar mai fi nevoie de mită?

Corupția este, în general, considerată condamnabilă. Chiar și în țările în care corupția pare să fie ceva comun, sunt tot mai mulți oameni care o deplâng. Probabil că principala rațiune pentru care mita este intens condamnată este inerenta inechitate: este nedrept că, în locul meritelor personale, să fie decisive anumite plăți sau influențe secrete.

2. Constrângerea. Ea controlează oamenii prin forța amenințărilor. Este definită ca „obligarea cuiva folosind forța armelor sau amenințările de orice fel". Este folosită pentru a determina o persoană să acționeze împotriva propriilor credințe, a voinței personale, în interesul altcuiva (al celui care folosește constrângerea). Forța este adeseori folosită ca o amenințare de către cel mai puternic.

- **Metode de îmbunătățire a performanțelor manageriale în rezolvarea dilemelor etice**

Interesul pentru un comportament etic în afaceri nu este atât de nou, dar abia acum se fac remarcate preocupări intense pentru acțiuni morale în scopul păstrării competitivității și a încrederii publicului în activitățile desfășurate. Deosebit de relevante pentru cei care sunt receptivi față de problemele responsabilității sunt câteva căi ce pot fi folosite în încurajarea comportamentului etic:

1) publicarea unui cod etic propriu, conform cu standardele și valorile social recunoscute;

2) instruirea managerilor pe probleme de etică în afaceri;

3) elaborarea unor programe interne de rezolvare a conflictelor de natură etică;

4) instituționalizarea unor comitete de supraveghere a comportamentului etic;

5) acordarea unor recompense și aplicarea unor sancțiuni adecvate.

Comportamentul etic trebuie să înceapă de la vârf. Pentru îmbunătățirea climatului etic și pentru reducerea conflictelor, între etica personală și cerințele organizaționale sunt necesare schimbări în două arii principale: concepția managerială și acțiunile manageriale. Chiar dacă managerii nu pot uita sau trece cu vederea comportamentul neetic, ei pot, în realitate, forța pe alții să pună în aplicare astfel de practici prin presiuni pentru atingerea, îndeplinirea unor obiective nerealiste.

Cu cât climatul este caracterizat de o competiție puternică, cu atât mai mult tinde să apară, să se dezvolte sau să se repete, un comportament neetic. De aceea, se impune adoptarea unor principii și reguli etice

Intensificarea instruirii organizaţionale este o condiţie prioritară pentru obţinerea capabilităţii etice. Chiar dacă uneori conştientizăm sau nu, activitatea noastră se desfăşoară într-un cadru mai mult sau mai puţin organizat, desfăşurat. Ca şi indivizii care sunt supuşi educaţiei şi formării continue, aşa şi organizaţiile sunt supuse deschiderii spre învăţare. Organizaţiile "închise" se plafonează, fiind sortite eşecului, spre deosebire de cele deschise spre nou, spre învăţare, spre o continuă adaptare la schimbări. În faţa dilemelor etice, învăţarea organizaţională oferă răspunsul cel mai potrivit pentru soluţionarea acestora, mai ales atunci când mediul extern constrânge organizaţia la asemenea eforturi. Pentru a înţelege mai bine mecanismele de supravieţuire, stagnare, regresie sau dezvoltare a organizaţiilor în efortul de dezvoltare a capabilităţii etice, prezentăm câteva elemente definitorii pentru organizaţiile care învaţă:

- în căutarea unor soluţii pentru dilemele etice, noii angajaţi sunt încurajaţi să folosească propriile cunoştinţe, care pot fi noi pentru organizaţie şi să pună sub semnul întrebării plafonarea;
- fiecare individ (angajat, colaborator, subordonat, manager) învaţă de la colegi, indiferent de pregătire, sex, vârstă sau poziţia în organizaţie;
- angajaţii sunt încurajaţi în activitatea de perfecţionare, având posibilitatea să îşi folosească cunoştinţele, fiind recompensaţi prin diverse sisteme de motivare;
- toţi angajaţii sunt încurajaţi să manifeste interes faţă de munca celorlalţi şi sunt informaţi asupra acesteia;
- sunt dorite, aşteptate şi încurajate ideile şi propunerile din partea angajaţilor;
- este încurajată multiplicarea comportamentelor corecte şi ridicarea nivelului de competenţă profesională, elemente care sunt recompensate ulterior.

Organizaţiile devin prospere şi eficiente în situaţia în care sunt deschise spre învăţare. Mai mult, în domeniul practicilor etice chiar ele pot produce învăţare. Afirmăm aceasta, deoarece învăţarea influenţează în mod cert situaţiile de preluare, prelucrare şi aplicare a unor modele sau experienţe de rezolvare a dilemelor etice aparţinând altor organizaţii.

Există factori care determină nivelul şi acurateţea eticii manageriale: reglementările legale, normele şi regulamentele comunităţii locale, codurile etice la nivel sectorial, regulamentele firmei, caracteristicile individuale, starea firmei şi presiunea socială.

➢ **Modele etice în elaborarea deciziilor comportamentale**

Managerul unei organizaţii se găseşte la interfaţa între aceasta şi contextul în care îşi desfăşoară activitatea. Este persoana care poate formula politica etică a organizaţiei. Această politică etică depinde de filozofia personală a managerului, de cariera şi formarea sa profesională. Este important ca managerul să dorească să creeze un factor de stabilitate organizaţională prin stabilirea unor valori şi principii.

Dacă managerii de vârf, sau angajaţii, proclamă deziderabilitatea comportamentului etic şi apoi stabilesc obiectivele care nu pot fi atinse fără activităţi ilicite, ei nu vor atinge responsabilităţile lor etice. Ei vor trebui să dezvolte mijloace de planificare, implementare şi control a răspunderii sociale şi a comportamentului etic, exact aşa cum stabilesc cotele, normele de vânzări şi marja de profit.

Subliniem faptul că este foarte important ca managerii să conştientizeze că ei sunt cei care „modelează şi dau tonul" în organizaţia lor. De aici, principala lor responsabilitate este să facă clar pentru toţi din organizaţie sau pentru cei care au legătură cu ea, că răspunderea socială şi comportamentul etic sunt aşteptate (scontate şi dorite), recompensate.

În analiza raţională, derivarea funcţiei comportamentului optim este foarte complexă. Modelele bazate pe optimizare, fie în psihologie, fie în comportamentul animal, fie în economie, nu trebuie să-şi asume faptul că agenţii sunt capabili să găsească soluţiile optime, perfecte la problemele pe care le întâmpină.

În literatura de specialitate se regăsesc o serie de „îndrumare" pentru un comportament etic pe care managerii îl pot utiliza în procesul decizional, când zilnic trebuie să rezolve nu doar probleme economice, ci şi sociale. Aceste îndrumare nu specifică ce trebuie făcut într-o situaţie dată, ele clarifică atitudini, acţiuni, justifică logica în gândire şi desfăşurarea ideilor, astfel încât să se poată evalua decizia luată, dacă este în conformitate cu normele de etică şi propriile valori ale firmei. Răspunsurile la întrebări vor consolida convingerea că normele morale sunt respectate şi consecinţele sociale sunt cunoscute şi asumate

Model de îndrumar pentru examinarea etică a deciziei manageriale:

1. Problema pe care doriți să o rezolvați este reală așa cum pare ea? Dacă nu sunteți siguri, aflați!

2. Acțiunea care se va declanșa este legală? Este etică? Dacă nu știți, aflați!

3. Aveți opozanți la acțiunea pe care doriți să o desfășurați? Le înțelegeți poziția? Este rezonabilă?

4. Cui îi este destinat beneficiul acțiunii? Dar daunele, cine le suportă?

5. Ați consultat specialiști în domeniu, pentru a le afla opinia cu privire la acțiunea dumneavoastră? Țineți cont de aceste opinii?

6. Credeți că și alți conducători ar fi îndreptățiți să acționeze la fel ca dumneavoastră?

7. Doriți ca acțiunea dumneavoastră să fie însușită și aprobată de familie, de prieteni, colaboratori? Credeți că în cazul unei investigații în mass-media veți găsi înțelegere?

Una din modalitățile verificate de a beneficia de bonitate morală, este aceea de a duce o politică de comunicare deschisă cu opinia publică. Curiozitatea „publicului" este în ziua de azi atât de mare și simțul de detecție al ziariștilor atât de dezvoltat, încât și o frântură de declarație falsă va fi foarte repede recunoscută. De aceea, încercarea de a ascunde adevărurile neplăcute va declanșa o căutare cu atât mai înverșunată a adevărului.

Managerii care manifestă un comportament etic sunt caracterizați după cum urmează:

1. Susțin libertatea, creșterea și dezvoltarea fiecărui angajat.
2. Comunică cu angajații folosind numele cu respect.
3. Formează și încurajează un regim echilibrat de muncă și odihnă.
4. Onorează și respectă familiile angajaților.
5. Tratează toți angajații drept persoane unice, valoroase.
6. Protejează viața, siguranța și sănătatea angajaților.
7. Creează un mediu de lucru fără discriminări.
8. Sunt corecți și echitabili în probleme financiare.
9. Comunică deschis cu subordonații.
10. Cultivă o atitudine pozitivă față de celelalte persoane și realizările acestora etc.

Caracteristicile respective sunt preluate din codul deontologic şi în acest sens un comportament etic corespunde codului deontologic.

Activităţi:

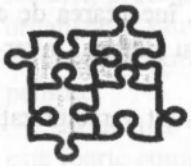
IMPLICĂ-TE!

- Aminteşte-ţi un caz când ai nedreptăţit un coleg sau o persoană mai mică decât tine. Cum crezi, ce-a simţit acea persoană?
- Aminteşte-ţi o situaţie când ai fost nedreptăţit de pedagog, părinte, cineva mai mare. Cum te-a marcat această situaţie?

INFORMEAZĂ-TE ŞI PROCESEAZĂ INFORMAŢIA!

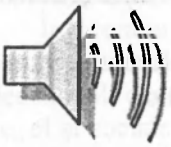
- Defineşte conceptul de etică managerială.
- Descrie etapele apariţiei eticii manageriale.
- Caracterizează tipurile de manageri.
- Analizează interdependenţa dintre tipurile de manageri şi teoriile despre moralitatea conducerii.

COMUNICĂ, DECIDE!



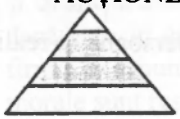
- Analizează, discută cu colegii şi elaborează un portret a două imagini profesionale de succes: femei şi bărbaţi.
- Propune un şir de reguli pentru a îmbunătăţi etica managerială.
- Estimează rolul eticii manageriale pentru organizaţie/subalterni.

EXPRIMĂ-ŢI ATITUDINEA!



- Analizează problemele de natură etică ce apar la luarea deciziei.
- Determină etica managerului dvs. în dependenţă de teoriile despre moralitatea conducerii;

ACŢIONEAZĂ!



- Propune metode de dezvoltare a eticii manageriale în USM.
- Identifică soluţii la cazul:

Sunteți manager la una din companii, întâmplător aflați că prietenul dvs., care vă este și subaltern, încalcă codul deontologic al companiei. Dacă îl veți certa, veți rupe prietenia, căci e supărăcios. Dacă nu îl certați, ceilalți subalterni vor prelua comportamentul. Ce faceți? Cum procedați?

- Formulează un set de acțiuni pentru a îmbunătăți comportamentul etic al managerului/subalternului

Bibliografie:

1. Baldrige L., *Codul manierelor în afaceri*, Business Tech International, București, 1997.
2. Bellu N., *Sensul eticului în viața morală*, București, Editura Paideia, 1999.
3. Certo S., *Managementul modern: diversitate, calitate, etica și mediul global*, București, Editura Teora, 2002.
4. Christians C., *Etica mass-media*, Iași, Editura Polirom, 2001.
5. Crăciun D., *Etica în afaceri*, București, Editura A.S.E. 2005.
6. Gary J., *Comportament organizațional*, București, Editura Economică, 1996.
7. Ionescu Gh., *Cultura afacerilor, Modelul american*, București, Editura Economică, 1997.
8. Jelev V., *Etică, diplomație și comportament în afaceri*, F&F Internațional, Gheorgheni, 2001.
9. Joița Elena, *Management educațional*, Iași, Editura Polirom, 2000.
10. Tierney E., *Etica în afaceri*, București, Editura Rentrop&Straton, 1999.
11. Păun Emil, *Managementul instituției școlare* / În Buletinul Centrului Național de Formare a Personalului din Învățământul Preuniversitar, București, nr.1, 2002.

Anexa nr.1

Modelul unui cod de etică profesională

A. *Toţi membrii unei organizaţii (firme) vor acţiona cu*:

- responsabilitate şi fidelitate faţă de nevoile publicului;
- corectitudine şi fidelitate faţă de asociaţii, clienţii, furnizorii şi patronii firmei în care sunt angajaţi;
- competenţă prin devotament faţă de idealurile înalte ale onoarei personale şi integrităţii profesionale.

B. *Un membru al unei organizaţii (firme):*

- va menţine oricând independente gândirea şi acţiunile sale;
- nu va exprima părerea sa asupra contractelor sau a declaraţiilor financiare ale firmei, până nu deţine mai întâi o relaţie cu clientul, sau pentru a determina dacă se poate aştepta ca opinia lui să fie considerată independentă, obiectivă şi nealeatoare de către cineva care cunoaşte toate datele;
- când pregăteşte raporturi financiare care exprimă o opinie asupra situaţiei financiare a firmei, destinate conducerii firmei, va prezenta toate datele materiale cunoscute de el pentru a omite o informaţie care ar putea să inducă în eroare; va aduna suficiente informaţii pentru garantarea exprimării acelor opinii şi va raporta despre orice erori materiale sau devieri de la principiile profesionale general acceptate;
- nu va dezvălui sau folosi nici o informaţie confidenţială care priveşte afacerile patronului sau clientul, sau decât atunci când acţionează în sensul obligaţiilor sale, sau când o asemenea informaţie se cere dezvăluită pentru propria apărare sau pentru apărarea vreunui asociat sau unui angajat, în orice proces legal, sau împotriva oricărei presupuse incorectitudini profesionale, la ordinul autorităţilor legislative, sau al conducerii, sau al oricărui comitet al societăţii în exerciţiul propriu al sarcinilor lor, dar numai în măsura în care este necesar în scopul respectiv;
- va informa patronul sau clientul de orice conexiuni sau interese de afaceri care i-ar putea interesa;
- în cursul exercitării obligaţiilor sale în interesul patronului sau clientului său, nu va păstra, primi, negocia sau dobândi nici o taxă, remuneraţie sau beneficiu fără cunoştinţa şi consimţământul patronului sau clientului său;

- va urma toate etapele rezonabile în aranjarea oricărui angajament ca şi un consultant, pentru a stabili o înţelegere clară a scopului şi obiectivelor lucrării, înainte de începerea ei şi va oferi clientului un cost estimativ, profitabil înaintea angajamentului, dar în orice caz, cât mai devreme posibil;

- se va comporta faţă de ceilalţi subordonaţi cu politeţe şi bună credinţă;

- nu va comite nici un act de natură să discrediteze firma unde este angajat şi nici profesia sa;

- nu se va angaja sau nu va consilia nici o afacere sau ocupaţie care în opinia societăţii este incompatibilă cu etica profesională a profesiei sale, sau cu moralitatea societăţii sale;

- nu va accepta nici un angajament de verificare a unui alt subordonat angajat al aceluiaşi patron decât cu ştiinţa acelui subordonat sau în cazul în care legătura acelui subordonat cu lucrarea s-a încheiat. Excepţie face membrul a cărui obligaţie nominală este sa verifice lucrările altora;

- nu va încerca să obţină vre-un avantaj asupra altor subordonaţi, prin plata sau acceptarea unui comision, pentru încheierea unui contract sau realizarea unui serviciu;

- va susţine principiile generale profesiei sale;

- nu va acţiona cu răutate sau în alt mod prin care să păteze reputaţia publică sau profesională a altui membru sau să împiedice realizările obligaţiilor acestuia;

- se va menţine întotdeauna la standardele de competenţă, exprimate de cerinţele academice şi de experienţă, pentru admiterea în societate şi pentru continuarea activităţii ca membru al organizaţiei din care face parte;

- va împărtăşi şi altora, din cadrul firmei sau a profesiei, cunoştinţele pe care le deţine şi pe care se întemeiază profesia sa şi va promova în general progresul organizaţiei al cărei membru este, sau al profesiei sale;

- îşi va asuma numai lucrări pentru care este abilitat prin natura pregătirii şi experienţei sale şi atunci când este în interesul patronului sau clientului său, va angaja sau va sfatui patronul sau clientul să angajeze alţi specialişti;

- va dezvălui tribunalelor societăţii orice practică sau acţiune incompatibilă, neetică, ilegală sau necinstită a unui subordonat, care lezează reputaţia, demnitatea sau onoarea societăţii;

- se va strădui să se asigure că orice parteneriat sau compromis cu care se asociază ca partener, şef, director, inspector sau angajat funcţionează după codul de etică profesională şi regulile de comportament profesional stabilite de către societate.

Anexa nr.2

Codul deontologic al pedagogilor

Ritmul accelerat al schimbărilor socioeconomice stresează permanent omul, care, la rândul său, încearcă să optimizeze relaţiile socio-umane, ceea ce ar diminua consecinţele nefaste ale tensionărilor cronice. Acesta ar fi motivul renaşterii deontologiei profesionale. În R.Moldova deontologia pedagogică a fost abordată de către V. Mândâcanu. Savantul a elaborat jurământul şi codul deontologic al pedagogului în baza celor **şase principii esenţiale** ce reflectă problematica lumii contemporane (UNESCO). În continuare ne vom referi la ele.

Principiul I. Principala datorie a pedagogului este de a informa, dezvolta şi educa personalitatea copilului la nivelul potenţialului maxim, în spiritul democratic şi în baza idealului educaţional modern.

Principiul II. Pedagogul şi părinţii au sarcina de a modela idealul fiecărui elev în conformitate cu idealul educaţional ales de societate şi în conformitate cu moralitatea etică, civică, spirituală, bazată pe valorile autentice.

Principiul III. În activitatea profesională, pedagogul ocupă o poziţie pozitivă, implementând moralitatea şi etica profesională, asigurând interacţiunea profesor–elev–părinţi.

Principiul IV. Pedagogul este obligat să promoveze modelul uman de personalitate morală, etică şi spirituală, capabilă să acţioneze în spiritul valorilor autentice.

Principiul V. Pedagogul este dator să cunoască particularităţile dezvoltării intelectuale ale elevului şi să poată elabora curriculumul de bază al instruirii şi educaţiei moderne, utilizând cele mai variate forme şi tipuri de activitate creativă, cu scopul de a realiza idealul educaţiei prin valori şi pentru valori.

Principiul VI. Specificul activităţii pedagogice constă în unicitatea poziţiei faţă de problematica lumii contemporane, exprimată prin descoperirea şi dezvoltarea creativităţii copilului, vocaţiei şi talentului lui.

Corelând respectivele principii cu regulile şi normele specifice activităţii profesionale, e posibil să stabilim codul deontologic al conduitei profesorului/educatorului.

Comportamentul etic moral şi spiritual al pedagogului depinde de mai mulţi factori:

1. De cunoaşterea şi înţelegerea sistemului de valori ce stau la baza educaţiei.
2. De cunoaşterea izvoarelor eticii pedagogice.
3. Să respecte logica, puritatea gândului şi cuvântului.

Fără aceste însuşiri, conduita pedagogică rămâne depăşită de progresul moral al educaţiei.

Codul deontologic stabileşte că pedagogul care însuşeşte etica profesională şi este preocupat de crearea interacţiunii profesor-elev, trebuie să se conducă de următoarele norme:

1. Dragostea – faţă de oameni, copii, lume.
2. Optimismul pedagogic – autoeducaţie, educaţie a elevilor în spiritul optimismului şi încrederii în viitorul umanist al societăţii.
3. Spiritualitatea activează ca o persoană spirituală care preţuieşte idealurile umaniste.
4. Alegerea gândului şi cuvântului potrivit ca să nu îl îndepărteze pe om de idealurile umaniste.
5. Dispoziţia creatoare – intră în clasă cu o dispoziţie bună pentru a crea o atmosferă sănătoasă.
6. Nu uita să aplici în practică regula de aur: *să fii sincer, să-l accepţi cum este, sa-l iei în seamă.*
7. Şi cei mai dificili elevi au anumite însuşiri: descoperă-le, străduieşte-te să-i reabilitezi în propriii tăi ochi, astfel e posibil ca ei să îndreptăţească aşteptările tale.
8. Fii corect, indulgent şi răbdător, nu-ţi permite să ofensezi şi să ignori copiii, ci să dai dovadă de mai multă exigenţă şi cât mai mult respect în relaţiile cu elevii.
9. Nu învrăjbi elevii – acest lucru poate provoca invidie, furie şi desconsiderare.

10. Nu dăuna procesul educațional – fii tolerant, răbdător și corect, dar întotdeauna pregătit și competent în materie.

Finalitățile deontologice constituie un ghid de cunoaștere, o încercare de a deosebi valorile de non valori, binele de rău în interacțiunea profesională.

Educarea virtuților firești (amabilitate, politețe, gingășie, respect, sinceritate) presupune un comportament corect, evitarea grosolăniilor, expresiilor nepoliticoase, certurilor ș.a. De multe ori întâlnim copii care nici în familie, nici în școală nu au respectat cultura manierilor elegante. Copilul care a crescut de mic ca un sălbatic se va confrunta și în continuare cu multe piedici în comportare.

Manualele de etică conțin reguli de comportare civilizată, însă etica nu se predă în școală, iar numărul de manuale este insuficient. Educația etico-pedagogică trebuie să cuprindă nu doar formule de politețe, ci și modele practice de realizare a acestora. Înainte ca bunele maniere să devină o obișnuință, copilul trebuie să aibă cei șapte ani de acasă cu gesturi de politețe formate deja. În acest sens, biblia ne povățuiește: *cinstește, fiule, pe tatăl și pe maica ta pentru ca să prelungească zilele tale.* Această cinste și onoare copilul o învață în primele zile ale vieții, în timpul comunicării cu cei din familie în special.

Anexa nr.3

Tehnici de îmbunătățire a stimei de sine

Tehnica 10 minute. Persoanele cu stimă de sine scăzută nu își acordă suficient timp și spațiu. Deci, găsiți-vă în fiecare zi 10 minute pentru a fi numai cu voi înșivă, fără a face nimic. Unele persoane găsesc relaxant momentul când își închid ochii și-și imaginează un peisaj de țară sau imaginea și sunetul valurilor care se lovesc ușor de mal. În timpul acestor 10 minute, încercați să vă simțiți liniștiți și fericiți. Bucurați-vă de aceste momente. Sunt ale dumneavoastră și numai ale dumneavoastră.

Concentrați-vă pe partea pozitivă. De obicei, devenim nefericiți atunci când ne gândim în permanență la greșelile pe care le-am făcut. Dar poate crește stima de sine, dacă putem să învățăm din greșelile anterioare.

De exemplu, unul dintre clienții mei ținea prezentări la serviciu. Obișnuia să se tortureze singur pe sine după fiecare prezentare, gândindu-se la greşelile pe care le-a făcut. În prezent scrie un raport legat de fiecare prezentare în parte, imediat după susținerea acesteia. Relatează despre lucrurile care au mers bine. Nu este nevoie să scrie despre lucrurile care nu au mers – ele, de obicei, nu se uită şi se va strădui să nu le mai repete, însă lucrurile bune ar putea fi uitate, dacă nu vor fi trecute pe hârtie.

Deci, dacă ai avut o zi proastă, daca ceva nu merge în relația cu partenerul sau la locul de muncă, scrieți un raport despre lucrurile care au mers bine, nu despre cele ce au mers rău. Rezultatele vor fi surprinzătoare şi se va îmbunătăți şi stima de sine.

CUPRINS:

Preliminarii 3

1. Competenţa etico-gnoseologică 7

1.1. Obiectul, funcţiile şi problematica eticii 7

1.2. Morala şi etica profesională 14

2. Competenţa deontologică 25

2.1. Particularităţile comportamentului etic 25

2.2. Sistemul de autoreglare a comportamentului etic 39

2.3. Categoriile eticii profesionale 51

3. Competenţa de comunicare etică 61

3.1. Comunicarea etică 61

3.2. Etica negocierii 75

3.3. Etica în soluţionarea conflictelor 92

4. Competenţa relaţională 101

4.1. Etica în afaceri 101

4.2. Colectivul de muncă 112

5. Competenţa culturală 127

5.1. Etica şi cultura organizaţională 127

5.2. Cultura exteriorului 143

6. Competenţa etico-managerială 162

6.1. Etica conducerii 162

Anexe 186

Viorelia LUNGU

Etica profesională

Suport de curs

Redactare: Olga Lupaşco
Machetare: Ludmila Reşetnic

Bun de tipar 20.06.2011. Formatul 60×84 $^{1}/_{16}$
Coli de tipar 12,0. Coli editoriale 13,0.
Comanda 101. Tirajul 200ex.

Centrul Editorial-Poligrafic al USM
str. Al. Mateevici, 60, Chişinău, MD 2009